

658.81  
BEN  
2 9

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEMAMPUAN BERTANYA  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN**  
(Studi Empiris pada Industri Asuransi Jiwa di Kota Semarang)



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**DINI ALIFIA FEBRIO BENSI  
NIM. C4A002127**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2004**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

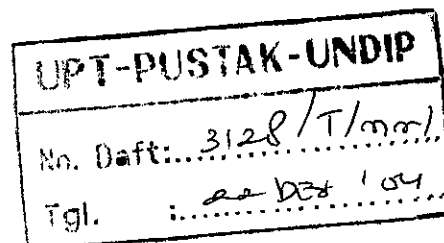


## *Sertifikasi*

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini , Dini Alifia Febrio Bensi, menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, dan oleh karena itu saya bertanggungjawab penuh atas keaslian tesis ini.

Semarang, 31 Maret 2004

Dini Alifia Febrio Bensi



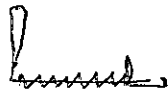
## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG  
MEMPENGARUHI KEMAMPUAN BERTANYA  
TERHADAP KINERJA TENAGA PENJUALAN  
(Studi Empiris pada Industri Asuransi Jiwa di Kota Semarang)**

yang disusun oleh Dini Alifia Febrio Bensi, NIM C4A002127  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 31 Maret 2004  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Daryono Rahardjo, MM

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 31 Maret 2004  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Bayudi Mangunwiharjo

## **MOTTO**

*Pikiran seperti parasut, bekerja ketika terbuka*

*Manusia ada dua macam:  
yang membagi ilmu dan yang mencari ilmu,  
tak ada yang lebih baik dari keduanya  
(HR Ath- Thabrani)*

## **PERSEMBAHAN :**

Kupersembahkan karya ini kepada :

1. Papa (Alm) dan Mama tercinta
2. Dik Hedy dan Dik Afri
3. Sahabat-sahabatku

## Abstract

The research by Shoemaker and Johlke (2002, p.127) suggests to develop factors influencing questioning skill of sales force for their future research. This research develop the model testing the affect of knowledge of customer expectation on questioning skill and how it influents sales force performance.

This research analyses variables such as adaptive selling, product knowledge, customer expectation knowledge, that have positive influence on questioning skill of sales force and the affect on sales force performance.

Data was gained by purposive sampling from 120 life insurance industry sales forces in Semarang. The Structural Equation Modeling (SEM) by AMOS 4.01 software is used to process the data. The result of the analysis shows that all factors have positive influence on questioning skill.

The result of this study concludes that all four factors purposed are accepted, with CR value for each hypothesis is more than 2.00 and p value less than 0.05. Analysis of goodness fit index shows that model is accepted, although there are two marginal values which are GFI and AGFI. The results show that chi-square is 199.135, probability is 0,182, RMSEA is 0,028, GFI is 0,0875, AGFI is 0,841, CMIN/DF is 1,094, TLI is 0,984 and CFI is 0,986.

Empirical finding indicates that it is necessary to raise questioning skill of sales force by increasing adaptive selling, product knowledge, knowledge of customer expectation so it can maximize the sales force performance.

## Abstraksi

Penelitian terdahulu menyarankan pengembangan penelitian yang menguji kemampuan bertanya tenaga penjualan dan memperluas faktor-faktor yang mempengaruhinya (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 127). Penelitian ini mengembangkan model yang menguji pengaruh pengetahuan harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya, pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini menganalisis variable-variabel seperti penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan yang berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya dan pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan.

Data diambil secara *purposive sampling* dari 120 orang tenaga penjualan di bidang asuransi jiwa di kota Semarang. Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak Amos 4.01. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua faktor seperti penjualan adaptif, pengetahuan produk dan pengetahuan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan dan kemampuan bertanya berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan diterima. Dengan melihat nilai CR untuk masing-masing hipotesis adalah lebih besar dari 2.0, dan nilai p lebih kecil dari 0.05. Analisis terhadap *goodness of fit index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati dua kriteria berada dalam rentang marginal yaitu GFI dan AGFI. Hasil pengujian menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 199,135, probability sebesar 0,182, RMSEA sebesar 0,028, GFI sebesar 0,875, AGFI sebesar 0,841, CMIN/DF sebesar 1,094, TLI sebesar 0,984 dan CFI sebesar 0,986.

Temuan empiris dari penelitian ini mengindikasikan bahwa tenaga penjualan perlu meningkatkan kemampuan bertanya dengan cara memperbaiki penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan tentang harapan pelanggan, sehingga kinerja tenaga penjual tersebut akan semakin meningkat pula.

## **Kata Pengantar**

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya yang penuh kasih sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan”**

Pada kesempatan ini perkenankan penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Magister Manajemen, atas segala fasilitas yang diberikan.
2. Drs. Daryono Rahardjo, MM, selaku Dosen Pembimbing Utama, atas segala doa, perhatian, pengarahan, dan bimbingannya.
3. Drs Syuhada Sofyan, MSIE, selaku Dosen Pembimbing Anggota, atas segala perhatian, pengarahan, dan bimbingannya.
4. Dewan Penguji Tesis, atas setiap masukan dan saran yang diberikan kepada penulis.
5. Dosen-dosen Pengajar, yang telah membagikan ilmu dan wawasan kepada penulis.
6. Mama tercinta, Dik Heldy dan Dik Afrio atas setiap doa, dorongan, dan perhatiannya.
7. Ade Ryno Wibowo, atas doa dan perhatiannya
8. M. Nafies Husnie & Adi Laksono, atas waktu, bantuan, dan perhatiannya.

9. Teman-teman kuliah Angkatan 18 kelas A Pagi (Adi, Arif, Eko, Endah, Farida, Ibu Hilda, Nafies, Pipit, Sari, Andy, Ronald, Didik, Wilma, Pak Singgih, Pak Wisnu), atas setiap perhatian, kebersamaan dan kekompakannya selama kuliah.
10. Para tenaga penjualan asuransi jiwa di kota Semarang, atas kerja sama dan bantuannya.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis berharap agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi setiap pembaca. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf atas segala kekurangan yang ada dalam penyusunan tesis ini.

Semarang, Akhir Maret 2004



Dini Alifia Febrio Bensi



## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Sertifikasi .....	ii
Pengesahan Tesis.....	iii
Motto dan Persembahan.....	iv
<i>Abstract</i> .....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Rumus.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
 BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
2.1. Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Kemampuan Bertanya.....	9
2.1.2. Penjualan Adaptif.....	11
2.1.3. Pengetahuan Produk.....	12
2.1.4. Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan.....	13
2.1.5. Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	15
2.1.6. Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	16
2.1.7. Pengaruh Pengetahuan Harapan Pelanggan terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	17
2.1.8. Kinerja Tenaga Penjualan.....	18
2.1.9. Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	19
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	20
2.3. Dimensionalisasi Variabel.....	21
2.3.1. Penjualan Adaptif.....	21
2.3.2. Pengetahuan Produk.....	22
2.3.3. Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan.....	22
2.3.4. Kemampuan bertanya.....	23
2.3.5. Kinerja Tenaga Penjualan.....	24
2.4. Hipotesis yang Diajukan.....	25
2.5. Definisi Operasional Variabel.....	26
2.6. Penelitian Terdahulu.....	27

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian.....	32
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3. Populasi dan Sampel.....	33
3.3.1. Populasi.....	33
3.3.2. Sampel.....	33
3.4. Skala Pengukuran.....	34
3.5. Teknik Analisis.....	35

### BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif.....	45
4.2. Proses dan Hasil Analisis data.....	47
4.2.1. Proses Analisis Data.....	47
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori.....	49
4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1.....	49
4.2.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2.....	51
4.2.3. <i>Structural Equation Modeling</i> .....	53
4.2.4. Evaluasi Normalitas Data.....	59
4.2.5. Evaluasi <i>Outliers</i> .....	60
4.2.5.1. <i>Univariate Outliers</i> .....	61
4.2.5.2. <i>Multivariate Outliers</i> .....	62
4.2.6. Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i> .....	62
4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual.....	63
4.3. Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> .....	65
4.3.1. Uji <i>Reliability</i> .....	65
4.3.2. <i>Variance Extract</i> .....	65
4.4. Pengujian Hipotesis.....	67
4.4.1. Pengujian Hipotesis 1.....	67
4.4.2. Pengujian Hipotesis 2.....	68
4.4.3. Pengujian Hipotesis 3.....	68
4.4.4. Pengujian Hipotesis 4.....	68
4.5. Analisis Efek antar Konstruk.....	69

### BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian.....	75
5.2. Kesimpulan Hipotesis.....	77
5.2.1. Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	77
5.2.2. Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	78
5.2.3. Pengaruh Pengetahuan Harapan Pelanggan terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan.....	79
5.2.4. Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	80

5.3. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	80
5.4. Implikasi Teoritis.....	82
5.5. Implikasi Manajerial.....	84
5.6. Keterbatasan Penelitian.....	85
5.7. Agenda Penelitian Mendatang.....	86

## DAFTAR REFERENSI

## LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan  
Tabel Data Lapangan  
Tabel Data Perusahaan dan Responden  
Teks Keluaran AMOS 4.01

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Definisi Operasional Variabel.....	26
Tabel 2.2 Penentuan Variable Dependen dan Independen.....	27
Tabel 2.3 Ringkasan Penelitian Shoemaker & Johlke (2002).....	27
Tabel 2.4 Ringkasan Penelitian Rentz et al (2002).....	28
Tabel 2.5 Ringkasan Penelitian Bei & Widdow (1999).....	28
Tabel 2.6 Ringkasan Penelitian Marks, Vorhies, Badovick (1996).....	29
Tabel 2.7 Ringkasan Penelitian Saunders, Scherer, Brown.....	30
Tabel 2.8 Ringkasan Penelitian Morris et al (1991).....	31
Tabel 3.1 Model Persamaan Struktural.....	38
Tabel 3.2 Model Pengukuran.....	38
Tabel 3.3 Goodness of Fit Index.....	43
Tabel 4.1 Deskripsi Identitas Responden.....	46
Tabel 4.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	49
Tabel 4.3 <i>Standardized Regression Weight</i> Penjualan Adaptif, Pengetahuan Produk, Pengetahuan Harapan Pelanggan.....	51
Tabel 4.4 <i>Standardized Regression Weight</i> Kemampuan Bertanya dan Kinerja Tenaga Penjualan.....	53
Tabel 4.5 Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan.....	57
Tabel 4.6 Indeks Pengujian Kelayakan SEM.....	58
Tabel 4.7 Normalitas Data.....	60
Tabel 4.8 <i>Descriptive Statistics</i> .....	61
Tabel 4.9 <i>Standardized Residual Covariances</i> .....	64
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i> .....	66
Tabel 4.11 <i>Standardized Total Effect</i> .....	70
Tabel 4.12 <i>Standardized Direct Effect</i> .....	72
Tabel 4.13 <i>Standardized Indirect Effect</i> .....	73
Tabel 4.14 Kesimpulan Hipotesis.....	74
Tabel 5.1 Implikasi Teoritis.....	82
Tabel 5.2 Implikasi Manajerial.....	84

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	20
Gambar 2.2 Dimensi Variabel Penjualan Adaptif.....	21
Gambar 2.3 Dimensi Variabel Pengetahuan Produk.....	22
Gambar 2.4 Dimensi Variabel Harapan Pelanggan.....	23
Gambar 2.5 Dimensi Variabel Kemampuan Bertanya.....	24
Gambar 2.6 Dimensi Variabel Kinerja Tenaga Penjualan.....	25
Gambar 4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	50
Gambar 4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> .....	52
Gambar 4.3 <i>Structural Equation Modeling</i> .....	54

## DAFTAR RUMUS

Rumus 1 : Persamaan Struktural.....	37
Rumus 2 : Uji Reliabilitas.....	65
Rumus 3 : Variance Extract.....	65

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pemasaran terlalu riskan kalau hanya dibebankan pada divisi pemasaran saja. Pada hakikatnya, setiap orang dalam organisasi perusahaan harus memasarkan dan menjual produk. *Personal selling* merupakan salah satu cara promosi efektif untuk barang atau jasa dengan karakteristik tertentu, karena tenaga penjualan melakukan '*man to man marketing*' (pemasaran dari orang ke orang) (Bei & Widdows, 1999, p 48).

Tenaga penjualan memegang peranan yang sangat penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dengan konsumen. Di samping menjalankan fungsi rutin menjual produk barang atau jasa, mereka juga harus mampu mengikuti perubahan selera pasar dan selanjutnya memberi sinyal kepada bagian internal terkait untuk merespon perubahan tersebut. Peran penting ini tampak hanya dapat dilakukan oleh individu dengan tingkat inisiatif yang tinggi dan mampu bekerja dalam tingkat supervisi yang paling rendah (Irianto, 1999, p.23).

Menurut Colletti & Chonko (1997, p. 8), penjualan perusahaan memiliki siklus hidup, seperti pada sebuah produk. Pada suatu saat penjualan mengalami penurunan yang disebabkan oleh beberapa sebab di antaranya persaingan yang semakin berkembang atau mungkin juga disebabkan oleh strategi penjualan perusahaan yang tidak lagi sesuai dengan situasi pasar, sehingga menuntut

perusahaan untuk mengimplementasikan strategi baru dalam manajemen penjualan perusahaannya.

Proses dalam membangun hubungan pemasaran dapat diperoleh dari penggunaan pertanyaan untuk mendapatkan informasi yang dilakukan oleh tenaga penjualan yang berinteraksi dengan konsumen. Noor et al (2001, p. 78) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan role perception memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila ia tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjual sehingga tenaga penjual mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Keterampilan tenaga penjualan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

Perusahaan mengadakan pelatihan dengan tujuan untuk mengubah seorang tenaga penjualan dari penerima pesanan yang pasif menjadi pencari pesanan yang aktif. Penerima pesanan beroperasi dengan asumsi-asumsi berikut: Pelanggan mengetahui kebutuhan mereka, mereka membenci usaha-usaha untuk mempengaruhi, dan mereka menyukai tenaga penjualan yang sopan dan tidak menonjolkan diri. Menurut Keillor et al (1999, p. 101), terdapat dua pendekatan dasar yang digunakan oleh tenaga penjualan untuk menjadi pencari pesanan, yaitu



pendekatan orientasi penjualan dan pendekatan orientasi pelanggan (*selling-orientation and customer-orientation*).

Pendekatan pertama yaitu pendekatan orientasi penjualan menekankan pada teknik-teknik penjualan seperti membesar-besarkan kelebihan produk, mengkritik produk pesaing, menggunakan presentasi yang canggih, penjualan personal (*personal selling*), dan menawarkan kesepakatan harga untuk memperoleh pesanan. Bentuk penjualan ini mengasumsikan bahwa pelanggan tidak akan membeli kecuali mendapat tekanan bahwa mereka akan terpengaruh dengan presentasi yang canggih dan perilaku yang membantu, dan bahwa mereka tidak akan menyesal setelah melakukan transaksi atau jika mereka menyesal itu tidak masalah (Keillor et al, 1999, p. 101).

Pendekatan kedua yaitu orientasi pada pelanggan menekankan pemecahan masalah pelanggan. Tenaga penjualan belajar bagaimana mendengarkan dan mengajukan pertanyaan agar dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan dapat memberikan solusi produk yang baik. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pelanggan mempunyai kebutuhan yang tersembunyi yang merupakan peluang bagi perusahaan, bahwa mereka menghargai usulan yang membangun, dan bahwa mereka akan setia pada tenaga penjualan yang menarik minat mereka. Pemecah masalah merupakan konsep yang jauh lebih sesuai bagi tenaga penjualan dengan konsep pemasaran daripada pemasar keras atau penerima pesanan (Keillor et al, 1999, p. 101),.

Penelitian yang dilakukan Shoemaker & Johlke (2002, p. 126) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya seperti

penjualan adaptif, pengetahuan tentang produk, perusahaan dan pesaing. Temuan yang dihasilkan adalah bahwa hanya penjualan yang adaptif dan pengetahuan produklah yang mempengaruhi kemampuan bertanya seorang *salesperson*. Penelitian ini memberikan gambaran untuk penelitian di masa mendatang tentang variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kemampuan bertanya (*questioning skill*) seorang *salesperson* yaitu 'pengetahuan akan harapan pelanggan'.

Berdasarkan arahan dari penelitian mendatang dari Shoemaker & Johlke (2002, p. 121), maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti apakah memang ada pengaruh antara pengetahuan tentang harapan pelanggan dengan kemampuan bertanya tenaga penjualan.

Sebagai obyek penelitian ini adalah tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan yang bergerak pada bidang asuransi jiwa di kota Semarang. Pemilihan obyek penelitian tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama dari future research penelitian terdahulu, untuk meneliti tenaga penjualan dari industri lain seperti industri asuransi jiwa (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 123). Kedua, keunikan sistem penjualan/pemasaran produk asuransi dan tenaga penjualan pada industri asuransi membutuhkan kemampuan personal selling yang tinggi. Profesi tenaga penjualan asuransi adalah suatu profesi yang membutuhkan orang-orang dengan integritas tinggi dan mempunyai kemampuan serta kemauan untuk melayani masyarakat secara efektif (Sendra, 2002, p.10).

Menurut Keillor et al (1999, p. 101), terdapat dua posisi tenaga penjualan, yaitu: posisi dimana penjualan tidak kreatif sampai jenis penjualan yang kreatif. Yang tidak kreatif hanya membutuhkan melayani transaksi dan menerima pesanan

baru, yang kreatif membutuhkan pencarian calon pembeli dan membujuk mereka untuk membeli. Tenaga penjualan berfungsi sebagai penghubung pribadi perusahaan dengan pelanggan. Tenaga penjualan merupakan perusahaan itu sendiri bagi banyak pelanggannya dan akan memberikan banyak pengetahuan mengenai pelanggan yang dibutuhkan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan mengenai masalah perancangan tenaga penjualan seperti membuat tujuan, strategi, struktur, ukuran dan imbalan bagi tenaga penjualan.

Kemampuan menjual meliputi pengetahuan bagaimana untuk melakukan berbagai hal yang sering mengarah pada pengetahuan yang prosedural, dan mengetahui tentang sesuatu hal yang terkadang mengarah pada pengetahuan yang bersifat deklaratif ( Rentz et al. 2002, p.13). Menemukan apa yang diharapkan pelanggan sangat penting untuk menghasilkan layanan yang berkualitas. Mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan merupakan cara yang efisien dan bermanfaat untuk memperoleh informasi tentang pelanggan ( Zheitaml, Berry, Parasuraman, 1993, p. 57).

Walker et al (dalam Rentz, 2002, p.13) mengemukakan bahwa kinerja tenaga penjualan dibagi dalam lima indikator yaitu motivasi, kemampuan menjual, peranan yang jelas, bakat menjual, serta variabel personal, organisasional dan lingkungan. Shoemaker & Johlke (2002, p. 120) menjelaskan variabel training penjualan dan pengalaman menjual sebagai antecedent dalam mencapai penjualan adaptif, dan pengetahuan akan produk, perusahaan dan pesaing yang nantinya mengarah pada kemampuan bertanya seorang tenaga penjualan.

## 1.2 Perumusan Masalah

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan didapatkan adanya perbedaan pendapat tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan menjual seorang tenaga penjualan khususnya kemampuan bertanya yang nantinya mengarah pada kinerja tenaga penjualan tersebut. Penelitian tentang harapan pelanggan masih jarang dilakukan. Untuk itu penelitian ini bermaksud meneruskan *future research* dari penelitian Shoemaker & Johlke (2002) tentang pengaruh pengetahuan tentang harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan penelitian yang akan diangkat adalah bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. menganalisis pengaruh penjualan adaptif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan
2. menganalisis pengaruh pengetahuan produk terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan
3. menganalisis pengetahuan tentang harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan
4. menganalisis pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini adalah :

1. Manfaat praktis. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang, khususnya dalam upaya mengelola faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan tersebut..
2. Manfaat teoritis. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana dan preferensi guna pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen pemasaran dan penjualan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

#### 2.1 Telaah Pustaka

Keahlian menjual difokuskan pada bagaimana seorang tenaga penjualan menampilkan tugas yang dibutuhkan bagi tugas penjualannya. Menurut Rentz et al. (2002, p. 13), ada tiga keahlian penjualan yang dipelajari oleh tenaga penjual dalam menyelesaikan tugas penjualannya, yaitu meliputi:

1. *interpersonal skill*, seperti mengetahui bagaimana mengatasi dan memecahkan konflik
2. *salesmanship skill*, seperti mengetahui bagaimana membuat presentasi dan bagaimana menutup penjualan
3. *technical skill*, seperti pengetahuan akan tampilan dan manfaat produk, keahlian *engineering*, dan prosedur yang diberlakukan oleh kebijakan perusahaan.

Sendra (2002, p. 69), mengemukakan bahwa konsep penjualan didasarkan pada tiga kerangka penjualan yang meliputi pendekatan (*approach*), penyajian (*presentation*), dan penutupan (*closing*). Pendekatan dapat dilakukan dengan cara langsung maupun tidak langsung. Pendekatan secara langsung berarti tenaga penjualan tersebut mendatangi konsumen tanpa membuat perjanjian terlebih dahulu. Kesan yang baik harus ditampilkan oleh tenaga penjualan, karena kesan pertama konsumen tentang seorang tenaga penjualan sangat menentukan berhasil tidaknya penjualan. Pendekatan secara tidak langsung adalah pendekatan melalui

teman dekat konsumen. Pendekatan ini dilakukan berdasarkan referensi. Penyajian atau presentasi berarti memberikan penjelasan kepada konsumen mengenai manfaat produk yang ditawarkan, agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan konsumen. Kerangka penjualan yang ketiga yakni penutupan (*closing*) berarti bahwa transaksi penjualan terjadi, yaitu keputusan konsumen membeli produk.. Kerangka penjualan ini merupakan tahap terakhir dalam suatu proses penjualan. Kerangka inilah yang dituju oleh tenaga penjualan agar konsumen bersedia menerima apa yang telah disajikan.

Penelitian ini diarahkan untuk menganalisis keahlian tenaga penjualan dalam hal *salesmanship skill* yang berupa *questioning skill*, yaitu kemampuan seorang tenaga penjualan untuk mengajukan pertanyaan dengan maksud untuk mengetahui dan menelusuri untuk kemudian mengatasi masalah kebutuhan dan keinginan pelanggan.

### **2.1.1 Kemampuan Bertanya**

Kemampuan bertanya tenaga penjualan, yaitu suatu kemampuan untuk mengajukan pertanyaan untuk memahami pelanggan sehingga dapat membaca situasi dan kebutuhan pembelian, merupakan suatu keterampilan penjualan yang sangat penting (Alessandra & Wexler, 1985; Schiffman, 1990 dalam Shoemaker & Johlke, 2002). Proses dari pengembangan hubungan pemasaran (*relationship marketing*) dapat dikelola dengan pencarian informasi berupa pertanyaan yang dilakukan oleh tenaga penjual ketika berinteraksi dengan pelanggan. Interaksi

antara penjual dan pembeli ini merupakan kunci sukses dari kepuasan konsumen dan keberhasilan dari tenaga penjualan ( Williams, 1996, p.32).

Dengan tujuan untuk menciptakan nilai bagi konsumen, tenaga penjualan harus menyelidiki masalah dan kebutuhan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan dan produk seperti apa yang diinginkan pelanggan, situasi pembelian dan bisnis. Manning & Reese, 1998 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 118) menambahkan bahwa proses bertanya yang tepat membantu tenaga penjualan dalam pencapaian tujuan penjualan: (1) pembangunan laporan dan kepercayaan, (2) kemudahan komunikasi yang berarti, (3) perolehan informasi.

Kemampuan bertanya juga mendorong terjadinya komunikasi dua arah yang berarti antara tenaga penjualan dan pelanggannya. William *et al.* (1990, p.33) menemukan bahwa pembeli akan lebih terbuka pada tenaga penjualan yang mengetahui pertanyaan paling efektif dan hal ini akan membantu penjual tersebut dalam memilih pesan penjualan yang akan disampaikan dengan tepat.

Perolehan informasi dan konfirmasi kebutuhan pembeli menghasilkan interaksi penjualan yang efektif karena hasil dari informasi pelanggan merupakan sumber daya utama bagi pembuatan keputusan perusahaan (Wotruba, 1996, dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 119). Kemampuan untuk mendapatkan informasi yang akurat dipengaruhi oleh kecakapan tenaga penjualan dalam mengajukan pertanyaan.

Dalam menyampaikan sesuatu, seorang tenaga penjualan dapat mengajukan sejumlah pertanyaan. Pertanyaan yang salah dapat menggagalkan peluang tenaga penjualan tersebut untuk sukses menjual produk, sedangkan



pertanyaan yang benar dan tepat dapat membantu tenaga penjualan untuk menjadikan suatu penjualan berhasil karena konsumen memberikan jawaban sesuai dengan yang diharapkan oleh tenaga penjualan tersebut (Sendra, 2002, p. 32).

### 2.1.2 Penjualan Adaptif

Adaptasi dalam penjualan atau biasa juga disebut *adaptive selling*, didefinisikan sebagai perubahan perilaku penjualan selama interaksi pelanggan berdasarkan pada informasi yang berharga tentang sifat-sifat penjualan yang situasional (Spiro & Weitz, 1990, p. 62).

Sujan (1999, p. 18) menggambarkan *adaptive selling* sebagai kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perseptif terhadap situasi penjualan dan memodifikasi responnya secara tepat.

Dari definisi tersebut, *adaptive selling* dapat dikerjakan pada cara yang efektif ataupun yang tidak efektif, walaupun efektifitas tidak termasuk bagian dari definisi. *Adaptive selling* menghasilkan efektivitas jangka panjang ketika keuntungan lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan perusahaan, ketika penjualan yang dilaksanakan melalui praktek *adaptive selling* lebih besar daripada biaya seleksi dan pelatihan tenaga penjualan untuk mengumpulkan informasi dari pelanggannya dan memanfaatkan informasi tersebut sebaik mungkin (Spiro & Weitz, 1990, p. 62)

Untuk mengukur tingkat adaptasi seorang tenaga penjualan, Vink & Verbeke(1993, 62) mengusulkan enam tahap yaitu:

1. pengenalan bahwa pendekatan penjualan yang berbeda dibutuhkan pada situasi penjualan yang berbeda pula
2. keyakinan akan kemampuan untuk menggunakan variasi pendekatan penjualan yang berbeda
3. keyakinan akan kemampuan untuk mengubah pendekatan penjualan selama berinteraksi dengan pelanggan
4. struktur pengetahuan yang memudahkan pengenalan situasi penjualan yang berbeda dan akses ke strategi penjualan yang sesuai dengan situasi tertentu
5. pengumpulan informasi tentang situasi penjualan dan adaptasi yang mudah
6. penggunaan nyata pendekatan yang berbeda dalam situasi yang berbeda.

### **2.1.3 Pengetahuan Produk**

Banyak penelitian terkini tentang pengetahuan tenaga penjualan yang didasarkan pada percobaan untuk memahami proses penjualan yang digunakan oleh tenaga penjualan, khususnya pada kemampuan mereka untuk mengelompokkan pelanggan dengan menggunakan pemikiran kognitif.

Penelitian yang dilakukan Morris et al. (1991, p. 29) menggunakan pengetahuan produk sebagai variabel untuk mengukur kinerja tenaga penjualan. Sutojo (2003, p. 75) mengemukakan bahwa pengetahuan produk merupakan sarana lain untuk mendukung keberhasilan seorang tenaga penjualan dalam menunaikan tugasnya. Apabila tenaga penjualan tidak dapat menjawab pertanyaan calon pembeli tentang produk yang ditawarkannya secara memuaskan, maka calon pembeli akan kehilangan minatnya terhadap produk yang ditawarkan.

Suatu produk memiliki atribut produk yang terdiri dari *tangible product*, yaitu tampilan suatu produk yang diwujudkan dalam hal merek, model, warna, kemasan; *core product*, yaitu produk dilihat dari isi, manfaat dan fungsinya; dan *augmented product*, yaitu produk dilihat dari nilai pendukungnya, seperti misalnya garansi, service, layanan kredit (Kotler, 1994, p. 350). Penting bagi seorang tenaga penjualan untuk mengetahui pengetahuan tentang atribut produk yang dijualnya. Pengetahuan tentang atribut produk ini merupakan keterampilan teknis yang harus dimiliki oleh seorang tenaga penjualan. Keterampilan ini nantinya merupakan modal bagi tenaga penjualan untuk dapat memberikan presentasi yang baik kepada pelanggannya (Rentz et al, 2002, p. 16).

Penguasaan pengetahuan tentang produk dapat membantu tenaga penjualan dalam lima hal, yaitu: mempertebal rasa percaya diri, mampu menanggapi konsumen secara lebih arif, menghindari kesan presentasi penjualan yang terlalu mekanis, merangsang tenaga penjualan untuk lebih menyukai pekerjaannya, dan membuka kesempatan meniti jenjang karier ke atas (Sutojo, 2003, p. 77).

#### **2.1.4 Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan**

Spreng et al.(1996, p. 16) mengemukakan bahwa perasaan puas konsumen akan muncul bila mereka membandingkan persepsi mereka akan produk sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Meskipun demikian, sangat mengejutkan bahwa belum ada yang mengemukakan tentang definisi konseptual dari konstruk 'harapan' (*expectation*). Beberapa peneliti melihat harapan sebagai persepsi

kemungkinan atau probabilitas dari suatu kejadian (Bearden & Teel, 1983. Westbrook, 1987; Westbrook & Reilly, 1983, dalam Spreng *et al.*, 1996, p.16). Peneliti lain mengemukakan bahwa harapan meliputi estimasi kemungkinan dari suatu kejadian dan sekaligus suatu evaluasi dari kesesuaian ataupun ketidaksesuaian kejadian (Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Tse & Wilson, 1988, dalam Spreng *et al.*, 1996, 16).

Oliver (1981, dalam Spreng *et al.* 1996, p. 16) memberikan suatu contoh yaitu:

Harapan mempunyai dua komponen: probabilitas suatu peristiwa (misal: kemungkinan bahwa seorang karyawan akan bersedia menunggu pelanggan) dan evaluasi dari peristiwa tersebut (tingkatan dimana karyawan memberikan perhatian dengan baik atau buruk dsb). Keduanya sangat diperlukan karena tidak semua atribut (karyawan) diinginkan oleh pelanggan.

Mengetahui apa yang diharapkan pelanggan adalah langkah utama dan terpenting dalam penyampaian kualitas layanan. Secara sederhana, penyampaian layanan yang diterima pelanggan adalah sebagai tanda bahwa perusahaan mengetahui apa yang diharapkan pelanggan. Apabila perusahaan salah mengartikan apa yang diinginkan pelanggan, maka akan mengakibatkan perusahaan tersebut kehilangan peluang bisnis karena perusahaan lain lebih dapat menangkap target pasarnya, perusahaan akan memboroskan biaya, waktu, dan sumber daya lain, dan perusahaan tidak akan aman dalam persaingan pasar (Zheitaml *et al.*, 1993, p. 51).

Penelitian yang dilakukan Zheitaml *et al.* (1993, p.51) menfokuskan pada tiga faktor konseptual yaitu: (1) kurangnya pemasaran yang berorientasi pada

riset, (2) ketidakcukupan komunikasi dari karyawan sampai pihak manajemen, (3) terlalu banyaknya tingkat manajemen yang memisahkan karyawan dan manajemen puncak.

Menurut Saunders et al. (1995, p. 102), mengukur harapan pelanggan merupakan cara untuk memperbaiki kualitas layanan. Kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara layanan yang diharapkan dan persepsi dari layanan yang diterima oleh konsumen.

### **2.1.5 Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kemampuan Bertanya tenaga Penjualan**

William & Spiro, 1985 (dalam Miles *et al.*, 1990, p. 24) berpendapat bahwa tenaga penjual yang sukses adalah mereka yang dapat mengadaptasi gaya komunikasinya secara tepat dalam interaksi dengan pelanggan. Weitz, 1987 (dalam Miles *et al.*, 1990, 24) menambahkan bahwa tenaga penjualan harus mengenali dan beradaptasi atau menyesuaikan gaya komunikasi yang berbeda pada tiap pelanggan. Tenaga penjualan yang dapat mengadaptasi gaya mereka sesuai dengan situasi akan mempunyai keuntungan strategik melebihi rekannya yang tidak dapat menyesuaikan gaya komunikasinya.

Penjualan adaptif melibatkan pemahaman keinginan dan kebutuhan pembeli dan penyampaian pesan penjualan dalam menjawab kebutuhan tersebut. Tenaga penjualan yang menggunakan perilaku adaptif akan mengajukan pertanyaan dan mencari informasi dengan lebih efektif, sedangkan tenaga penjual yang nonadaptif lebih bereaksi seperti konsumen dan kurang bereaksi pada pertanyaan yang dapat

digunakan untuk menemukan kebutuhan konsumen (Weitz *et al.*, dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 122).

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : *semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin tinggi pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

#### **2.1.6 Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan**

Wotruba & Castleberry, 1993 (dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 122) mengidentifikasi pengetahuan perusahaan dengan mengoperasikan kekuatan/kelemahan dan pengetahuan produk perusahaan sebagai variabel terpenting Manager. kekompleksan produk masa kini dan kebutuhan pelanggan menjelaskan bahwa tenaga penjualan berpengetahuan tentang perusahaannya, produknya dan pesaingnya. Hal ini mendorong pengetahuan tenaga penjualan dalam menformulasikan pertanyaan yang terfokus secara tepat pada kebutuhan pelanggan.

Pengetahuan produk dapat membantu tenaga penjualan dalam menfokuskan pertanyaan sehingga kebutuhan untuk penawaran tenaga penjualan dapat diketahui, khususnya bila produk tersebut mempunyai keunikan dan manfaat lebih.

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : *semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan.*

### **2.1.7 Pengaruh Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan**

Spreng *et al.* (1996, p. 16) mengemukakan bahwa harapan pelanggan selalu berubah-ubah setiap waktu. Hal ini disebabkan karena persaingan yang meningkat, selera yang berubah, dan pelanggan menjadi lebih berpengetahuan, perusahaan harus senantiasa memperbaharui informasi dan strateginya. Harapan pelanggan bersifat dinamis, sehingga tenaga penjualan perlu menelusuri apa yang diinginkan oleh pelanggan agar dapat menuju pada kepuasan pelanggan.

Olson & Dover (1979, dalam Spreng *et al.* , 1996, p. 16) mengemukakan harapan sebagai keyakinan tentang atribut dan kinerja produk pada suatu saat di masa mendatang. Mengetahui apa yang menjadi harapan pelanggan merupakan nilai tersendiri bagi perusahaan dalam pengembangan strategi pemasarannya dan peningkatan kinerja produknya.

Tenaga penjualan berfungsi sebagai penghubung pribadi perusahaan dengan pelanggan. Sehingga perlu bagi tenaga penjualan untuk menggali dan menelusuri apa dan bagaimana harapan konsumen tentang suatu produk baik barang maupun jasa.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : *semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.*

#### **2.1.8 Kinerja Tenaga Penjualan**

Kinerja tenaga penjual dievaluasi menggunakan faktor-faktor yang dikendalikan oleh tenaga penjual itu sendiri yaitu berdasar pada perilaku tenaga penjualan dan hasil yang diperoleh tenaga penjualan. Tenaga penjual mencapai kinerja yang lebih tinggi dapat diukur melalui kemampuan mencapai target yang dibebankan perusahaan dan menjual produk dengan profit margin yang tinggi serta mampu meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Barker, 1999, p.96).

Noor *et al.* (2001, p. 78) menyatakan bahwa keterampilan, perilaku, faktor-faktor personal dan *role perception* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga penjualan. Tenaga penjualan tidak dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi apabila tenaga penjualan tersebut tidak termotivasi dalam melakukan usahanya. Kemampuan tenaga penjualan dalam melaksanakan aktivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik dari tiap personal tenaga penjualan sehingga tenaga penjualan mengetahui dan memahami apa yang akan dikerjakan. Keterampilan tenaga penjual sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya



secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

#### **2.1.9 Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Keterlibatan tenaga penjualan dalam keterampilan menjual (*salesmanship skill*) seperti berinteraksi melalui kemampuannya dalam menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan, memberikan pengaruh terhadap kinerjanya (Rentz *et al.* 2002, p. 15).

Tenaga penjualan menggunakan lebih banyak struktur dalam pendekatannya terhadap pelanggan, pada saat keinginan pelanggan adalah sama, maka presentasi penjualan yang diberikan cukup untuk mempengaruhi para pelanggannya untuk melakukan pembelian. Namun bila kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut berbeda, maka perlu bagi tenaga penjual untuk dapat menangkap apa yang menjadi kebutuhan pelanggannya sehingga nantinya akan tercapai pada tahap penjualan yang berupa penutupan penjualan (*closing*) (Boorom, 1998, p. 23).

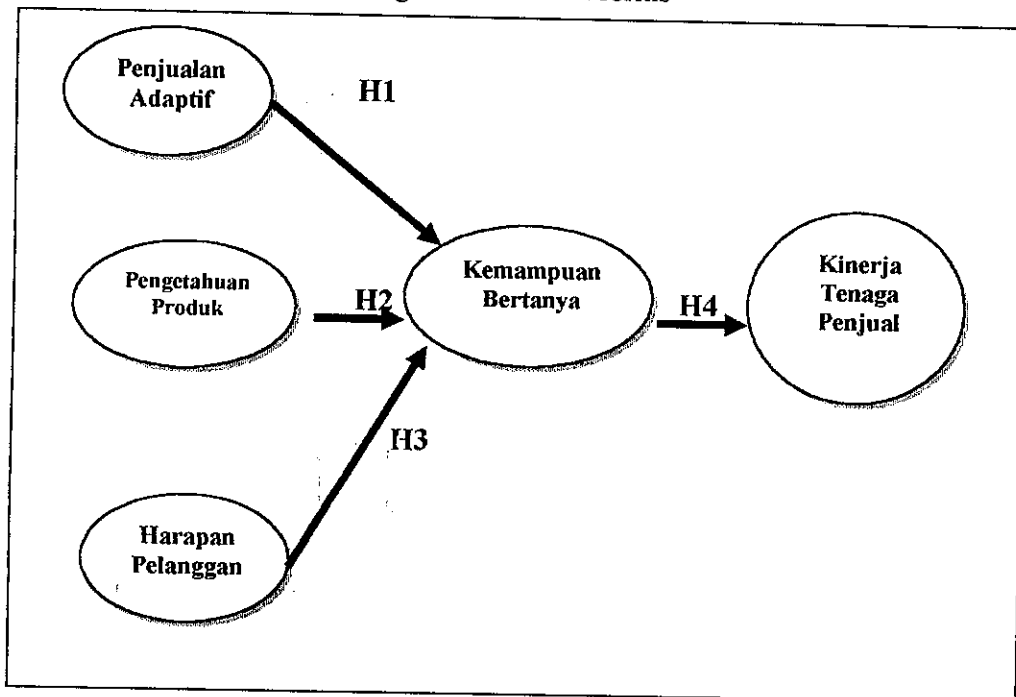
Berdasarkan uraian di atas hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4 : *semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.*

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil telaah pustaka tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan, maka kerangka pemikiran teoritis yang dikembangkan dalam penelitian ini tampak pada gambar 2.1.

Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

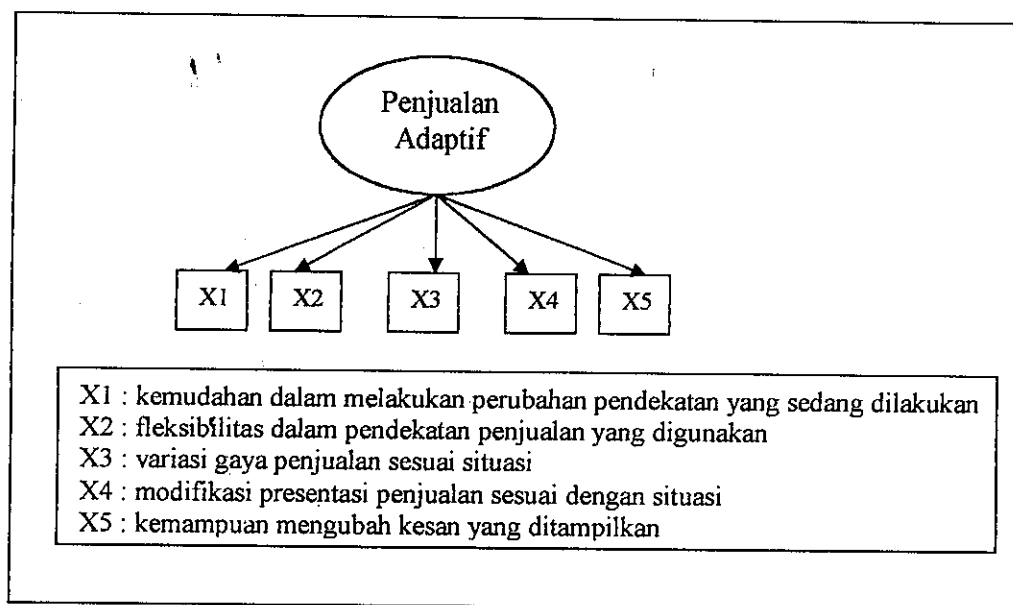
Kerangka Pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model pengaruh penjualan adaptif, pengetahuan produk dan pengetahuan tentang harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya, dan pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan.

## 2.3 Dimensionalisasi Variabel

### 2.3.1 Penjualan Adaptif

Konstruk penjualan adaptif mengukur tentang: pendekatan penjualan yang dilakukan, kemudahan dalam melakukan perubahan pendekatan yang sedang digunakan, fleksibilitas dalam pendekatan yang sedang digunakan, variasi gaya penjualan (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 128) dan modifikasi presentasi penjualan sesuai situasi (Spiro & Weitz, 1990, p. 67).

Gambar 2.2  
Dimensi variabel dari penjualan adaptif

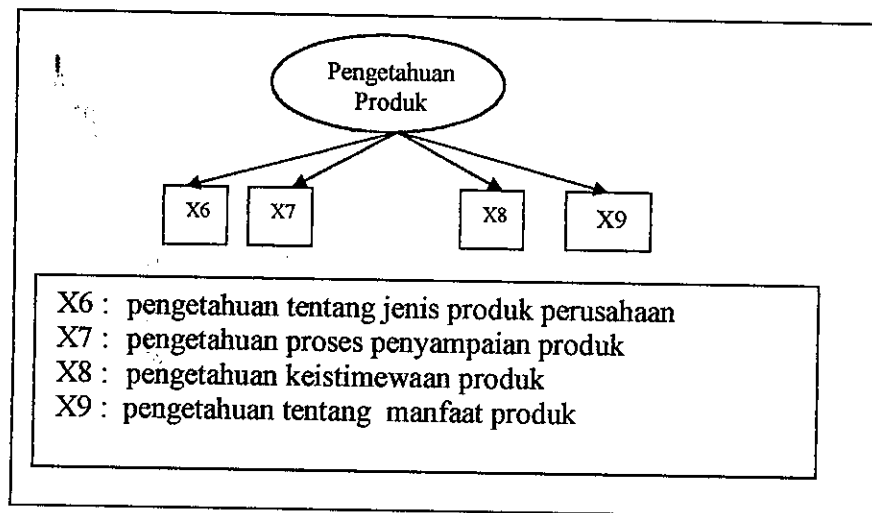


Sumber: Shoemaker & Johlke (2002, p. 128); Spiro & Weitz (1990, p. 67)

### 2.3.2 Pengetahuan Produk

Konstruk pengetahuan produk meneliti dan mengukur tentang pengetahuan jenis produk perusahaan, pengetahuan keistimewaan produk, pengetahuan tentang proses penyampaian produk ke tangan nasabah (Shoemaker & Johlke, 2002, p. 128), pengetahuan manfaat produk (Bush, et al, 1990, p.129).

Gambar 2.3  
Dimensi Variabel dari pengetahuan produk

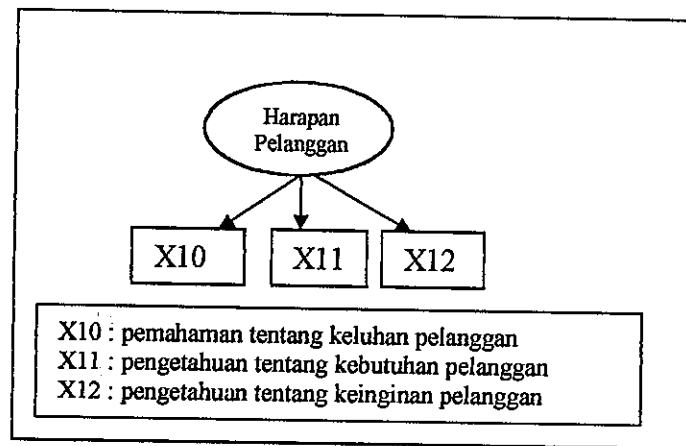


Sumber: Shoemaker & Johlke (2002, p. 128); Bush et al (1990, p.129)

### 2.3.3 Pengetahuan tentang Harapan Pelanggan

Konstruk pengetahuan tentang harapan pelanggan mengukur pemahaman keluhan pelanggan, ( Zheitaml, Berry, Parasuraman, 1993, p. 10), pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan, pengetahuan tentang keinginan pelanggan (Spreng et al, 1996, p. 22).

Gambar 2.4  
Dimensi variable dari harapan pelanggan

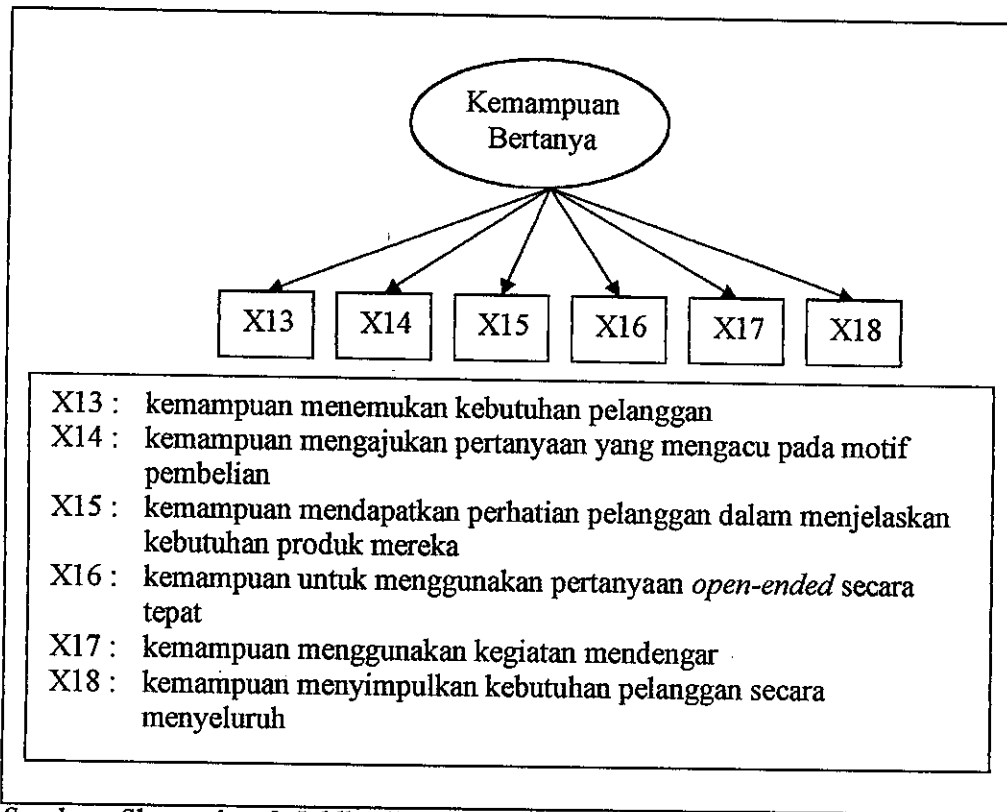


Sumber : Zheitaml, Berry & Parasuraman (1993, p. 10); Spreng *et al.* (1996, p. 22)

#### 2.3.4 Kemampuan Bertanya

Indikator-indikator dari variabel kemampuan bertanya meliputi: kemampuan untuk menemukan kebutuhan pelanggan, kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang mengacu pada motif pembelian, kemampuan untuk mendapatkan perhatian pelanggan dalam menjelaskan kebutuhan produk mereka, kemampuan untuk menggunakan pertanyaan *open-ended* secara tepat, kemampuan untuk menggunakan kegiatan mendengar, kemampuan keseluruhan untuk menggali dan menemukan kebutuhan pelanggan ( Shoemaker G Johlke, 2002, p. 129)

Gambar 2.5  
Dimensi variable kemampuan bertanya

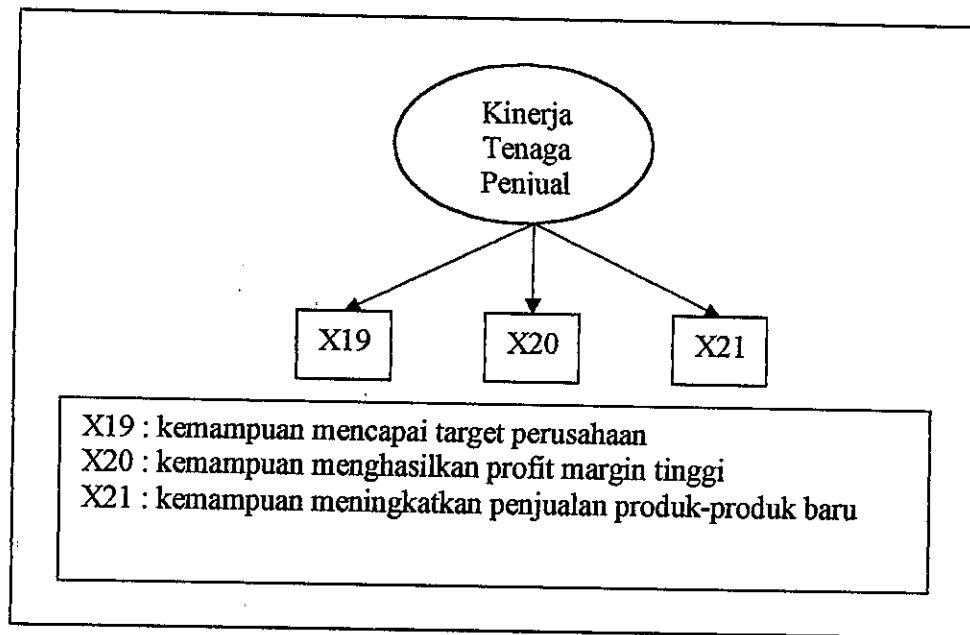


Sumber : Shoemaker & Johlke (2002, p. 128)

### 2.3.5 Kinerja Tenaga Penjualan

Kinerja tenaga penjual diukur dengan dimensi sebagai berikut : kemampuan memperoleh porsi pasar yang tinggi, kemampuan menjual produk dengan profit margin yang tinggi, dan kemampuan meningkatkan dan merespon penjualan produk-produk baru (Barker, 1999).

Gambar 2.6  
Dimensi variable dari kinerja tenaga penjualan



Sumber : Barker (1999)

#### 2.4 Hipotesis yang Diajukan

- H1 : semakin baik penjualan adaptif yang dilakukan tenaga penjualan, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan
- H2 : semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan
- H3 : semakin tinggi pengetahuan harapan pelanggan, semakin tinggi pula kemampuan bertanya tenaga penjualan
- H4 : semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi pula kinerja dari tenaga penjualan tersebut.

## 2.5 Definisi Operasional Variabel

Merupakan definisi dari variable-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini dan menunjukkan cara pengukuran data dari masing-masing variable tersebut. Adapun definisi operasional atas konstruk dalam penelitian ini meliputi: penjualan adaptif, pengetahuan produk, harapan pelanggan, kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan.

Tabel 2.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Pengukuran
Penjualan Adaptif (Spiro & Weitz, 1990)	Kemampuan tenaga penjualan untuk membuat pengamatan yang perspektif terhadap situasi penjualan dan memodifikasinya secara tepat.	Diukur berdasarkan 5 item dengan skala 1 - 10
Pengetahuan Produk (Shoemaker & Johlke, 2002)	Pengetahuan tenaga penjualan akan produk perusahaan	Diukur berdasarkan 4 item dengan skala 1 - 10
Pengetahuan tentang harapan pelanggan Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993; Spreng et al, 1996)	Pengetahuan tenaga penjualan tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, dan apa yang menjadi keluhan pelanggan	Diukur berdasarkan 3 item dengan skala 1 - 10
Kemampuan Bertanya (Shoemaker & Johlke, 2002)	Kemampuan untuk mengajukan pertanyaan guna memahami dan menggali kebutuhan pelanggan	Diukur berdasarkan 6 item dengan skala 1 - 10
Kinerja Tenaga Penjualan (Barker, 1999)	Kinerja tenaga penjualan adalah suatu tingkatan pencapaian oleh tenaga penjualan atas target penjualan yang telah ditetapkan dilihat secara kualitatif dan kuantitatif	Diukur berdasarkan 3 item dengan skala 1 - 10



Table 2.2  
Penentuan Variabel Dependen dan Variabel Independen

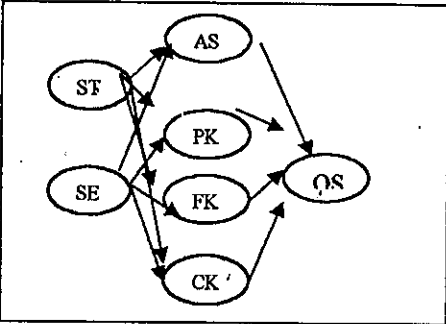
Tahap	Variabel Dependen	Variabel Independen
I	Kemampuan Bertanya	Penjualan adaptif Pengetahuan Produk Pengetahuan tentang Harapan pelanggan
II	Kinerja Tenaga Penjualan	Kemampuan bertanya

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Shoemaker & Johlke (2002) mengadakan penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya tenaga penjualan, yaitu penjualan adaptif, pengetahuan akan produk, pengetahuan akan pesaing, pengetahuan tentang perusahaan, dengan pelatihan penjualan dan pengalaman menjual sebagai variabel anteseden. Penelitian ini mengambil sampel

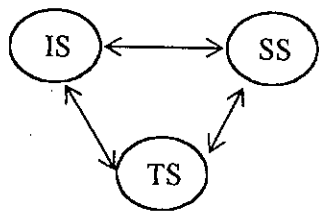
Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya penjualan adaptif dan pengetahuan tentang produk yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan.

Tabel 2.3  
Ringkasan Penelitian Shoemaker & Johlke

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>An Examination of the Antecedent of A Crucial Selling Skill: Asking Questions</p> <p>Mary E. Shoemaker Mark C. Johlke</p> <p>Journal of Managerial Issue Vol XIV No. 1 Spring 2002</p>	 <p>ST : sales training SE : sales experience AS : adaptive selling PK : product knowledge FK : Firm Knowledge CK : Competitor knowledge QS : questioning skill</p>	<p>ST dan SE berpengaruh positif terhadap AS, PK, FK, dan CK.</p> <p>AS dan PK berpengaruh positif terhadap Questioning Skill-QS (kemampuan bertanya) sedangkan FK dan CK tidak berpengaruh terhadap QS.</p>

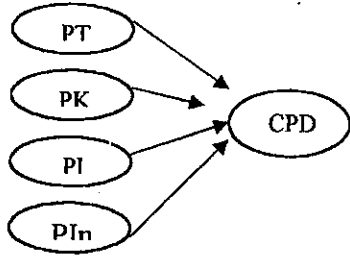
Rentz et al (2002) mengemukakan bahwa kemampuan menjual terdiri dimensi *interpersonal skills* (mendengar, empati, optimisme dan observasi perspektif), *salesmanship skills* (adaptabilitas, penjualan konsultatif, negosiasi dan kemampuan bertanya, gaya komunikasi salesman); dan *technical skills* ( pengetahuan pelanggan, petunjuk evaluasi pelanggan, manajemen hubungan penjual-pembeli, informasi kompetitif).

Tabel 2.4  
Ringkasan penelitian Rentz et al (2002)

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>A Measure of selling Skill: Scale development and Validation</p> <p>Joseph O. Rentz C.D Shepherd Armen Tashchian P.A Dabholkar Robert T. Ladd</p> <p>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management Vol. 12 No. 1 Winter 2002</p>	 <p>IS : Interpersonal selling SS : salesmanship selling TS : Technical selling</p>	<p>Kemampuan menjual terdiri dari dimensi <i>interpersonal skills</i> (mendengar, empati, optimisme, dan observasi perseptif); <i>salesmanship skills</i> (adaptabilitas, penjualan konsultatif, negosiasi &amp; bertanya, gaya komunikasi salesman); <i>technical skills</i> (pengetahuan pelanggan, petunjuk evaluasi pelanggan, manajemen hubungan penjual-pembeli, informasi kompetitif).</p>

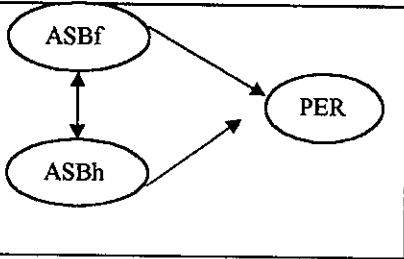
Penelitian tentang pengetahuan produk yang dilakukan oleh Bei, dan Widdows (1999) menemukan bahwa keputusan membeli konsumen terjadi setelah mereka memahami presentasi akan produk baik secara langsung ( melalui informasi produk yang tersedia) maupun tak langsung ( melalui tenaga penjual). Dan informasi yang lebih kompleks akan mendorong konsumen untuk membuat keputusan membeli.

Tabel 2.5  
Ringkasan penelitian Bei & Widdow (1999)

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>Product knowledge and product involvement as Moderator of the Effects of Information on Purchase Decisions A Case Study Using the Perfect Information Frontier Approach</p> <p>Lien-Ti Bei Richard Widdows</p> <p>The Journal of Consumer Affairs Vol. 33 No. 1, 1999</p>	 <p>PT: Product Type PK : Product knowledge PI : Product Information PIn : Product Involvement CPD : Customer Purchase Decision</p>	<p>keputusan membeli konsumen terjadi setelah mereka memahami presentasi akan produk baik secara langsung ( melalui informasi produk yang tersedia) maupun tak langsung ( melalui tenaga penjual). Dan informasi yang lebih kompleks akan mendorong konsumen untuk membuat keputusan membeli</p>

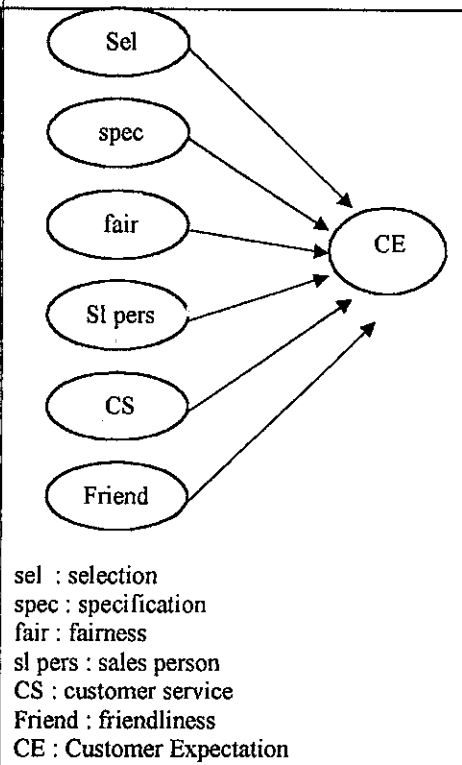
Penelitian dari Marks, Vorhies, & Badovick (1996) menghasilkan bahwa keyakinan penjualan adaptif dan perilaku penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan.

Tabel 2.6  
Ringkasan penelitian Marks, Vorhies & Badovick (1996)

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>A Psychometric evaluation of ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations</p> <p>Ronald Marks D.W Vorhies G.J Badovick</p> <p>Journal of Personal Selling &amp; Sales Management Vol. 16 No.4 (Fall 1996)</p>	 <p>ASBf : adaptif selling belief ASBh : adaptif selling behaviors PER : performance</p>	<p>Keyakinan penjualan adaptif dan perilaku penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan</p>

Saunders, Scherer, & Brown (1995) meneliti tentang harapan pelanggan dengan pengukuran kepuasan konsumen. Mengetahui harapan pelanggan dikenal sebagai cara yang efektif dalam strategi perusahaan untuk memperkirakan kebutuhan konsumen akan kualitas layanan.

Table 2.7  
Ringkasan penelitian Saunders, Scherer, & Brown (1995)

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>Delighting Customers by Managing Expectation for Service Quality: An Example from The Optical Industry</p> <p>P.M. Saunders R.F. Scherer H.E. Brown</p> <p>Journal of Applied Business Research Vol 11 No. 2</p>	 <pre> graph LR     Sel --&gt; CE     spec --&gt; CE     fair --&gt; CE     Sl_pers[Sl pers] --&gt; CE     CS --&gt; CE     Friend --&gt; CE     </pre> <p>             sel : selection              spec : specification              fair : fairness              sl pers : sales person              CS : customer service              Friend : friendliness              CE : Customer Expectation         </p>	<p>Dengan menggunakan 6 variabel harapan sebagai ukuran untuk mengukur kesenangan pelanggan. Ke 6 variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kesenangan yang didapat pelanggan. keenam variabel tersebut adalah: seleksi, spesifikasi, layanan pelanggan, keadilan, keramahan, tenaga penjual</p>

Morris et al (1991) meneliti tentang pengukuran kuantitatif dan kualitatif, manajemen, dan kepuasan yang ketiganya saling berpengaruh. Ringkasan penelitian ditunjukkan pada table berikut.

Tabel 2.8  
Ringkasan penelitian Morris et al (1991)

Judul & Peneliti	Model Penelitian	Temuan
<p>Assessing the Relationship Among Performance Measure, Managerial Practise, and satisfaction when Evaluating the Salesforce : A Replication and extension</p> <p>Michael H. Morris Duane L. Davis Jeffrey W. Allen Ramon A. Avila Joseph Chapman</p> <p>Journal of Personal Selling and Sales Management Vol 11 No. 3 (Summer 1991)</p>	<pre> graph TD     Measure([Measure]) --&gt; Management([Management])     Management --&gt; Satisfaction([Satisfaction])     Satisfaction --&gt; Measure </pre>	<p><i>Measure</i> (dengan pengukuran kuantitatif dan kualitatif) berpengaruh positif pada <i>management</i> dengan dua indikator yaitu penilaian yang dilakukan supervisor dan frekuensi penilaian. Pengukuran kuantitatif meliputi penjualan, pesanan, <i>call</i>. Sedangkan pengukuran kualitatif meliputi pengetahuan akan produk, keterampilan penjualan dll. <i>Management</i> berpengaruh positif pada <i>satisfaction</i> dengan tiga indikator yaitu kepuasan akan pengukuran kuantitatif, pengukuran kualitatif, dan efektivitas sistem penilaian. <i>Measure</i> berpengaruh positif pada <i>satisfaction</i>.</p>

Penelitian ini mengikuti dan mengembangkan konstruk yang sudah diuji dalam penelitian terdahulu. Kemampuan bertanya dari tenaga penjualan yang dalam penelitian terdahulu tidak dikembangkan secara khusus, akan dalam penelitian ini. Demikian pula penambahan konstruk baru mengenai harapan pelanggan yang perlu diteliti lebih lanjut sebagai akumulasi kemampuan bertanya yang mengarah pada kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini akan dilakukan pada level tenaga penjualan sebagai pengembangan dari penelitian sebelumnya.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek dari penelitian ini adalah para tenaga penjualan dari industri asuransi jiwa yang ada di kota Semarang. Dalam bisnis asuransi, sebutan seorang penjual produk asuransi pada umumnya adalah *Agent Executive, Financial Consultant, Agent Representative, Consultant, Agent*.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari responden. Data ini diperoleh melalui daftar pertanyaan (kuesioner) yang diisi oleh para responden sendiri. Kuesioner ini menggunakan sistem tertutup dan terbuka. Bentuk pertanyaan tertutup ini disertai alternatif jawaban dan responden tinggal memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut, sedangkan pertanyaan terbuka dimaksudkan agar peneliti dapat menggali lebih mendalam tentang persepsi dari responden. Data sekunder mengenai jumlah perusahaan asuransi dan jumlah tenaga penjualan diperoleh dari data Dewan Asuransi Indonesi (DAI) Semarang tahun 2003.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang yang berjumlah 26 perusahaan ( Data Dewan Asuransi Indonesia Semarang tahun 2003) dengan jumlah tenaga penjual sebanyak 565 orang ( Pra survei peneliti).

#### **3.3.2 Sampel**

Dalam penelitian ini tidak seluruh populasi dijadikan responden. Hanya sebagian populasi saja yang dijadikan responden. Adapun syarat untuk menjadi responden/sample adalah karyawan tetap dan berposisi sebagai tenaga penjualan pada perusahaan asuransi jiwa di Semarang Jawa Tengah. Sampel adalah responden yang akan diambil untuk penelitian. Sampel inilah yang nantinya dianalisis dan mewakili keseluruhan tenaga penjualan dari industri asuransi jiwa di kota Semarang. Adapun pemilihan sampel didasarkan pada alasan bahwa tenaga penjualan asuransi jiwa memang melakukan tiga tahapan penjualan yaitu pendekatan, presentasi, dan penutupan penjualan. Hal ini sesuai dengan konsep yang diambil peneliti bahwa dalam melakukan penjualan, tenaga penjualan perlu memperhatikan hubungan penjual-pembeli yang tidak mudah bagi tenaga penjualan asuransi jiwa dibandingkan.

Cara pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan/syarat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan yang erat dengan ciri atau sifat

populasi. Persyaratan bagi responden adalah bahwa responden tersebut telah bekerja dalam bidang asuransi minimal 1 (satu) tahun dan berpendidikan minimal SMU. Persyaratan ini diambil dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut sudah mapan dalam tugasnya dan mempunyai komitmen dengan organisasi.

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah sesuai dengan ketentuan Hair (1995, dalam Ferdinand, 2002), yaitu bahwa jumlah sampel adalah 5 kali jumlah indikator. Penelitian ini menggunakan 21 indikator, sehingga jumlah sampel minimal adalah:  $5 \times 21 = 105$ . dari data yang disebar sebanyak 156 kuesioner, terdapat 120 kuesioner yang kembali.

### 3.4. Skala pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala pengukuran ordinal, skala ini digunakan untuk mengukur sikap responden terhadap suatu jawaban. Untuk setiap indikator item pertanyaan diukur dengan skala *Summated Ratings Method* (Indriyantono, dari skor 1 (satu) untuk jawaban sangat tidak setuju dan skor 10 (sepuluh) untuk jawaban sangat setuju dengan model pertanyaan sebagai berikut

Sangat Tidak Setuju

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Sangat Setuju



Skor ini kemudian menjadi patokan dalam memberikan skor pada suatu jawaban responden terhadap suatu pertanyaan atau untuk menggolongkan tingkatan dari hasil jawaban.

### **3.5. Teknik Analisis**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam model dan pengujian hipotesis.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik. Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk : (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktural, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variabel*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan, dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam penelitian Ferdinand (1999).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
- *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel penjualan adaptif, pengetahuan produk, harapan pelanggan, ketreampilan bertanya, dan kinerja tenaga penjualan saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu :

#### **1. Pengembangan model teoritis**

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

#### **2. Pengembangan diagram alur (path diagram)**

Dalam langkah kedua ini, model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah

hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu :

- Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- Konstruk endogen (*endogenous constructs*), yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen konversi diagram alur ke dalam persamaan.

### 3. Mengubah Diagram Alur ke dalam Persamaan

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

- Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), dimana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks omponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen struktural mengevaluasi hipotesis hubungan kausal,

antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987; Kline, 1996; Loehlin, 1992; Long, 1983). Persamaan dalam penelitian ini seperti terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Model Persamaan Struktural

Model Struktural	
<b>Kemampuan Bertanya</b>	$= \beta_1 \text{ penjualan adaptif} + \beta_2 \text{ pengetahuan produk} + \beta_3 \text{ pengetahuan harapan pelanggan} + z_1$
<b>Kinerja Tenaga Penjualan</b>	$= \gamma_1 \text{ kemampuan bertanya} + z_2$

Tabel 3.2  
Model Pengukuran

Konsep <i>exogenous</i>	Konsep <i>endogenous</i>
X1 = $\lambda_1$ penjualan adaptif + e1	X13 = $\lambda_{13}$ kemampuan bertanya + e13
X2 = $\lambda_2$ penjualan adaptif + e2	X14 = $\lambda_{14}$ kemampuan bertanya + e14
X3 = $\lambda_3$ penjualan adaptif + e3	X15 = $\lambda_{15}$ kemampuan bertanya + e15
X4 = $\lambda_4$ penjualan adaptif + e4	X16 = $\lambda_{16}$ kemampuan bertanya + e16
X5 = $\lambda_5$ penjualan adaptif + e5	X17 = $\lambda_{17}$ kemampuan bertanya + e17
X6 = $\lambda_6$ pengetahuan produk + e6	X18 = $\lambda_{18}$ kemampuan bertanya + e18
X7 = $\lambda_7$ pengetahuan produk + e7	X19 = $\lambda_{19}$ kinerja tenaga penjual + e19
X8 = $\lambda_8$ pengetahuan produk + e8	X20 = $\lambda_{20}$ kinerja tenaga penjual + e20
X9 = $\lambda_9$ pengetahuan produk + e9	X21 = $\lambda_{21}$ kinerja tenaga penjual + e21
X10 = $\lambda_{10}$ harapan pelanggan + e10	
X11 = $\lambda_{11}$ harapan pelanggan + e11	
X12 = $\lambda_{12}$ harapan pelanggan + e12	

#### 4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matrik varians/ kovarians atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi (Hair *et. al.*, 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000) menyarankan agar menggunakan matrik varians/ kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibanding menggunakan matrik korelasi.

#### 5. Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Salah satunya solusi untuk problem identifikasi ini adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis itu dan hal ini berarti mengeliminasi jumlah *estimated coefisients*. Bila tindakan ini diambil, maka hasil yang didapat akhirnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Jika setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi ini, maka sebaiknya model ini dipertimbangkan ulang, antara lain dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

#### 6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah ini, kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu, tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi–asumsi SEM, yaitu ukuran sampel, normalitas, dan linearitas, *outliers* dan *multikolinearity*, dan *singularity*. Dalam analisis SEM, tidak ada alat uji statistik tunggal untuk mengukur atau menguji hipotesa mengenai model (Hair et.al., 1995; Joreskog & Sorbom, 1989; Long, 1983; Tabachnick & Fidell, 1996). Berikut ini disajikan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off valuenya* untuk digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

1)  $\chi^2$  Chi Square Statistik

Alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square statistic*. Chi Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Karena itu bila jumlah sampel yang adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik Chi-Square harus didampingi oleh alat uji lainnya (Hair et.al.,1995; Tabachnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand Augusty, 2000). Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila *chi-squarenya* rendah. Semakin kecil nilai  $\chi^2$ , semakin baik model itu (karena dalam uji beda chi-square,  $\chi^2 = 0$ , berarti benar-benar tidak ada perbedaan,  $H_0$  diterima) dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar  $p > 0.05$ . (Hulland et. al.,1996 dalam Ferdinand Augusty,2000).

2) RMSEA – *The Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sampel yang besar (Baumgartner & Homburg, 1996). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et.al., 1995 dalam Ferdinand, Augusty 2000). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

3) GFI – *Goodness of Fit Index*

GFI adalah sebuah ukuran non-statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.

4) AGFI- *Adjusted Goodness of Fit Index*

GFI adalah analog dari  $R^2$  dalam regresi berganda (Tanaka & Huba, 1989 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et.al., 1995; Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000). Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0.95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik / *good overall*

*model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0.90 – 0.95 menunjukkan tingkatan cukup-adequate fit (Hulland et.al., 1996 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

5) CMIN/DF

CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square.  $\chi^2$  dibagi DFnya disebut  $\chi^2$  relatif. Bila nilai  $\chi^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, Augusty 2000).

6) TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $\geq 0.95$  (Hair et.al.,1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2000).

7) CFI (*Comparative Fit Index*),

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, Augusty 2000). Nilai yang direkomendasikan adalah  $CFI \geq 0.95$ . Secara ringkas, indeks–indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model dapat dilihat pada tabel 3.4. berikut :



**Tabel 3.3.**  
**Goodness of fit Index**

Goodness of Fit Index	Cut of Value
Chi-Square	Kecil
Probability	$\geq 0,05$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber : Augusty Ferdinand, 2000

### 7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Langkah terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasikan model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick dan Fidell, 1997 dalam Ferdinand, Augusty, 2002, p. 64). Hair *et al* (1995, dalam Ferdinand, 2002, p. 64) memberikan sebuah pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model yang dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5 %. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $> 2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambahkan sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Modifikasi yang mungkin terhadap sebuah model yang diuji dapat dilakukan dengan pertama kali menguji *standardized residual* yang dihasilkan oleh

model itu. *Cut off value* sebesar 2.58 (Hair et.al., 1995; Joreskog, 1993, dalam Ferdinand, 2002, p.65) dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Nilai residual value yang lebih besar atau sama dengan  $\pm 2.58$  diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5 %, dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

## BAB IV

### ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab I dan bab II.

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness of fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

Pada bagian ini pula akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari para responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, *et al.*, 1995).

Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 120 orang dijadikan responden sesuai dengan kriteria atau syarat tertentu seperti yang telah diuraikan pada bab III.

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif**

Dari hasil survey, data yang diperoleh telah memenuhi kriteria seperti yang dijelaskan pada Bab III. Responden yang dijadikan penelitian merupakan para tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa di kota Semarang. Dari 156

kuesioner yang dibagikan, hanya 80% kembali ke peneliti yaitu berjumlah berjumlah 120 kuesioner. Jumlah ini masih memungkinkan untuk penggunaan sampel minimal dari Sem sehingga responden sebanyak 120 orang sudah memenuhi syarat untuk dijadikan sampel. Data responden diperoleh dari pra survey peneliti dan dari Dewan Asuransi Indonesia (DAI) tahun 2003. Data responden diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden yang bersangkutan.

Responden di dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum pada gambaran umum individu dalam kuesioner yang dapat dilihat dalam Tabel 4.1 :

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Identitas Responden**

Keterangan	Jumlah	Prosentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
- Pria	76	63 %
- Wanita	44	37 %
<b>Pendidikan</b>		
- S2	9	7,5 %
- S1	46	38,3 %
- D3	42	35 %
- SMA	23	19,2 %
<b>Umur</b>		
- 20-29 tahun	34	28,3 %
- 30-39 tahun	47	39,2 %
- 40-49 tahun	25	20,8 %
- 50-59 tahun	14	11,7 %

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

#### **a. Responden Berdasar Jenis Kelamin**

Dari tabel di atas maka dapat diketahui jenis kelamin terbesar dalam penelitian ini adalah pria (63 %) dan yang lain berjenis kelamin wanita sebesar 37%. Hal ini menggambarkan bahwa partisipasi individu dalam lingkungan kerja pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki.

#### **b. Responden Berdasar Status Pendidikan**

Bila dilihat dari status pendidikan maka responden terbanyak berpendidikan setara dengan SMA sebesar 19,2 %, program D3 (diploma) sebesar 35 %, S1 (tingkat sarjana) sebesar 38,3 %, dan S2 sebesar 7,5 %. Gambaran responden berdasar jenjang pendidikan didominasi oleh yang berpendidikan S1 dan D3. Gambaran responden dalam penelitian ini menunjukkan kenyataan yang sesungguhnya dimana tidak semua perusahaan dalam industri asuransi jiwa yang mengharuskan karyawannya berpendidikan minimal S1.

#### **c. Responden Berdasar Usia**

Usia responden terbanyak berkisar antara 20 - 29 tahun sebesar 28,3 %, usia 30 - 39 sebesar 39,2 %, usia 40 - 49 tahun sebesar 20,8 %, dan yang usia 50 – 59 tahun sebesar 11,7 %. Rentang usia 30 - 39 tahun dalam penelitian ini memiliki prosentase tertinggi yang menempati jabatan sebagai tenaga penjualan. Hal ini memberikan gambaran bahwa rentang usia demikian memiliki semangat kerja dan kreativitas yang tinggi dan dianggap lebih luwes dalam bersosialisasi.

### **4.2. Proses dan Hasil Analisis Data**

#### **4.2.1. Proses Analisis Data**

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang terdiri dari tujuh tahap yaitu :

1. Pengembangan model yang berdasarkan teori

Model teoritis dalam penelitian ini telah digambarkan pada Gambar

2.1. di bab II. Model penelitian tersebut terdiri dari 21 indikator untuk

menguji adanya hubungan kausalitas antara pengaruh penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, kemampuan bertanya, dan kinerja tenaga penjualan.

2. Pengembangan diagram alur path (*path diagram*)

Diagram alur untuk pengujian model penelitian dibuat berdasarkan kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.1. pada Bab II.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan untuk model penelitian telah dibuat seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 3.1. pada Bab III.

4. Memilih matriks input dan estimasi model

Input data yang digunakan dalam penelitian ini adalah matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi. Program Komputer yang digunakan adalah AMOS 4.0 dengan *maximum likelihood estimation*.

5. Menganalisis apakah model dapat diidentifikasi

Problem identifikasi model pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Gejala-gejala problem identifikasi antara lain :

- *Standard error* pada satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- Muncul angka-angka yang aneh seperti *varians error* yang negatif.
- Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ( $> 0,90$ ).

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pengujian kesesuaian model dilakukan melalui telaah terhadap kriteria *goodness of fit* seperti yang telah diuraikan pada Bab III. Secara

singkat kriteria indeks pengujian kelayakan model (*goodness of fit*) seperti Tabel 4.2. berikut.

**Tabel 4.2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
**(Goodness-of-fit Indices)**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-of Value</i>
$\chi^2$ - Chi-square	Diharapkan kecil
Significancy Probability	$\chi^2_{tabel}$ dengan DF = 182 → 214,478
RMSEA	≥ 0,05
GFI	≤ 0,08
CMIN/DF	≥ 0,90
TLI	≤ 2,00
CFI	≥ 0,95
	≥ 0,95

Sumber : Ferdinand, 2000, p.59.

#### 7. Interpretasi dan modifikasi model

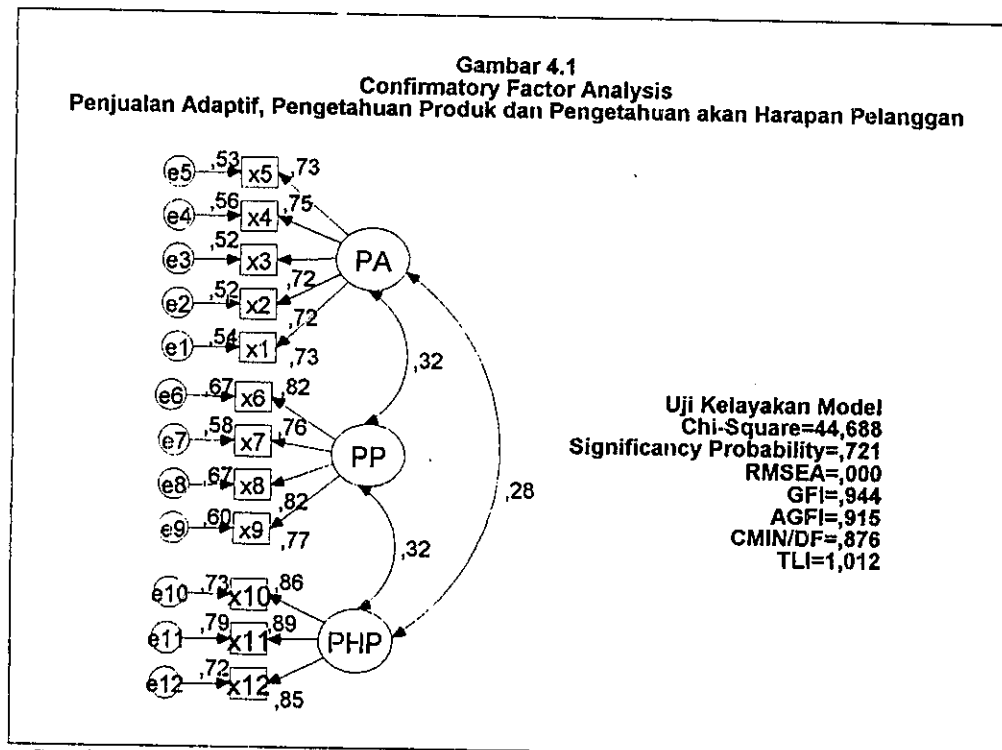
Pada tahap terakhir ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian.

#### 4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

##### 4.2.2.1. Analisis Faktor Konfirmatori 1

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 1 meliputi variabel penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan akan harapan pelanggan.

Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan Tabel 4.3 berikut :



Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Keterangan :

PA : penjualan adaptif

PP : pengetahuan produk

PHP: pengetahuan harapan pelanggan

X1 : kemudahan melakukan perubahan pendekatan yang sedang dilakukan

X2 : fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan

X3 : variasi gaya penjualan sesuai situasi

X4 : modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi

X5 : kemampuan mengubah kesan yang ditampilkan

X6 : pengetahuan tentang jenis produk perusahaan

X7 : pengetahuan keistimewaan produk

X8 : pengetahuan proses penyampaian produk

X9 : pengetahuan tentang manfaat produk

X10: pemahaman tentang keluhan pelanggan

X11: pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan

X12: pengetahuan tentang keinginan pelanggan



**Tabel 4.3**  
**Standardized Regression Weights**  
**Penjualan Adaptif, Pengetahuan Produk, dan**  
**Pengetahuan Harapan Pelanggan**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	←	PA	1,000				
X2	←	PA	1,011	0,138	7,325	0,000	par-1
X3	←	PA	0,986	0,138	7,132	0,000	par-2
X4	←	PA	1,103	0,148	7,476	0,000	par-3
X5	←	PA	1,085	0,151	7,183	0,000	par-4
X9	←	PP	1,000				
X8	←	PP	1,192	0,136	8,759	0,000	par-5
X12	←	PHP	1,000				
X11	←	PHP	1,019	0,088	11,551	0,000	par-6
X10	←	PHP	1,020	0,091	11,255	0,000	par-7
X7	←	PP	0,950	0,114	8,360	0,000	par-11
X6	←	PP	1,223	0,136	8,970	0,000	par-12

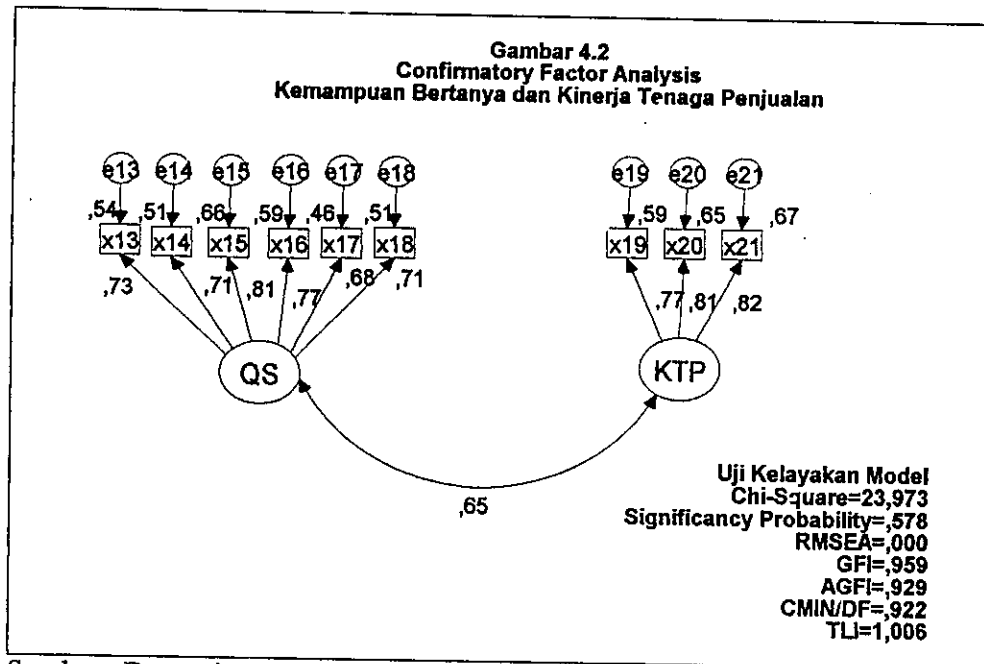
Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari Gambar 4.1 dan Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\chi$ ) atau *regression weight* atau *standard estimate* yang signifikan dengan nilai atau C.R  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dalam Tabel 4.4 dapat diterima karena C.R-nya  $\geq 2,00$ . Angka korelasi antar variable penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan sebesar 0,32, 0,32 dan 0,28 telah memenuhi syarat yaitu di bawah 0,90, hal ini berarti bahwa model yang dikembangkan mampu menghasilkan estimasi yang unik.

#### 4.4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori 2

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori 2 adalah pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten atau konstruk laten dalam model penelitian yaitu kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan. *Unidimensional* dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori

seperti dalam Gambar 4.2. Hasil analisis dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 berikut :



Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Keterangan :

QS : kemampuan bertanya

KTP: kinerja tenaga penjualan

X13: kemampuan menemukan kebutuhan pelanggan

X14: kemampuan mengajukan pertanyaan yang mengacu pada motif pembelian

X15: kemampuan mendapatkan perhatian pelanggan dalam menjelaskan kebutuhan produk mereka

X16: kemampuan untuk menggunakan pertanyaan *open-ended*

X17: kemampuan menggunakan kegiatan mendengar

X18: kemampuan menyimpulkan kebutuhan pelanggan secara menyeluruh

X19: kemampuan mencapai target perusahaan

X20: kemampuan menghasilkan profit margin tinggi

X21: kemampuan meningkatkan penjualan produk-produk baru

**Tabel 4.4**  
**Standardized Regression Weights**  
**Kemampuan Bertanya dan Kinerja Tenaga Penjualan**

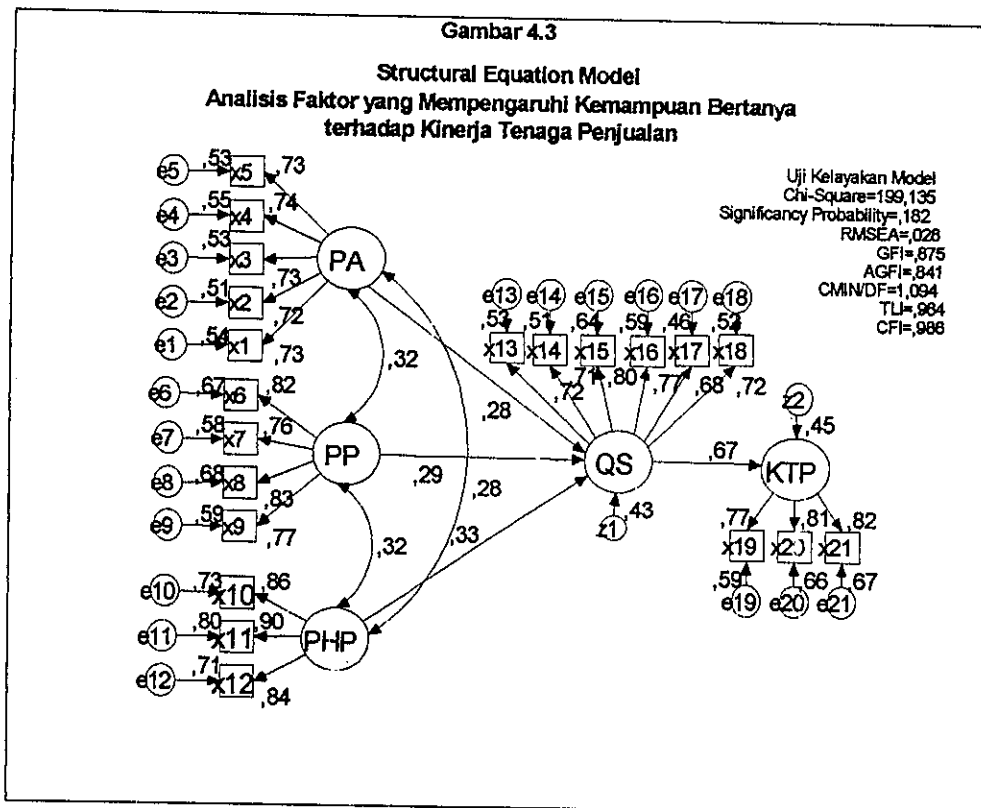
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
x13	<--	QS	1,000				
x14	<--	QS	1,074	0,142	7,539	0,000	par-1
x15	<--	QS	1,280	0,151	8,485	0,000	par-2
x16	<--	QS	1,095	0,137	7,996	0,000	par-3
x17	<--	QS	1,120	0,158	7,080	0,000	par-4
x18	<--	QS	1,123	0,153	7,341	0,000	par-5
x19	<--	KTP	1,000				
x20	<--	KTP	1,007	0,122	8,228	0,000	par-6
x21	<--	KTP	1,134	0,134	8,461	0,000	par-7

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari hasil analisis pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa setiap dimensi dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\chi$ ) atau *regression weight estimate* yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau  $C.R \geq 2,00$ . Dengan melihat hasil Gambar 4.2 dan Tabel 4.4, maka semua indikator dapat diterima karena nilai C.R-nya  $\geq 2,00$ . angka korelasi antara variabel kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan sebesar 0,65 telah memenuhi syarat yaitu di bawah 0,90. Hal ini berarti bahwa model yang dikembangkan mampu menghasilkan estimasi yang unik.

#### 4.2.3. *Structural Equation Modelling (SEM)*

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 4.3. dan Tabel 4.5 berikut.



Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Keterangan :

- PA : penjualan adaptif
- PP : pengetahuan produk
- PHP : pengetahuan harapan pelanggan
- QS : kemampuan bertanya
- KTP : kinerja tenaga penjualan
- X1 : kemudahan melakukan perubahan pendekatan yang sedang dilakukan
- X2 : fleksibilitas dalam pendekatan penjualan yang digunakan
- X3 : variasi gaya penjualan sesuai situasi
- X4 : modifikasi presentasi penjualan sesuai dengan situasi
- X5 : kemampuan mengubah kesan yang ditampilkan
- X6 : pengetahuan tentang jenis produk perusahaan
- X7 : pengetahuan keistimewaan produk
- X8 : pengetahuan proses penyampaian produk
- X9 : pengetahuan tentang manfaat produk
- X10 : pemahaman tentang keluhan pelanggan
- X11 : pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan
- X12 : pengetahuan tentang keinginan pelanggan
- X13 : kemampuan menemukan kebutuhan pelanggan
- X14 : kemampuan mengajukan pertanyaan yang mengacu pada motif pembelian

- X15 kemampuan mendapatkan perhatian pelanggan dalam menjelaskan kebutuhan produk mereka
  - X16 kemampuan untuk menggunakan pertanyaan *open-ended*
  - X17 kemampuan menggunakan kegiatan mendengar
  - X18 kemampuan menyimpulkan kebutuhan pelanggan secara menyeluruh
  - X19 kemampuan mencapai target perusahaan
  - X20 kemampuan menghasilkan profit margin tinggi
  - X21 kemampuan meningkatkan penjualan produk-produk baru
- Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

Dari Gambar 4.3 menunjukan bahwa pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk penjualan adaptif adalah X4 (modifikasi presentasi penjualan sesuai situasi) dengan nilai estimasi sebesar 0,74. 74% modifikasi presentasi penjualan sesuai situasi mampu menjelaskan penjualan adaptif dan selebihnya menjelaskan dimensi diluar yang diteliti. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk penjualan adaptif dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Untuk konstruk pengetahuan produk, dimensi yang paling dominan adalah X6 (pengetahuan tentang keistimewaan produk) dengan nilai estimasi 0,83. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk pengetahuan produk dengan nilai estimasi seperti terlihat pada Gambar 4.3 di atas.

Selanjutnya untuk konstruk pengetahuan akan harapan pelanggan, dimensi yang paling besar adalah X11 (pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan) dengan nilai estimasi 0,90. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan pengetahuan akan harapan pelanggan dengan nilai estimasi lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Untuk konstruk kemampuan bertanya, dimensi yang paling dominan adalah X15 (kemampuan mendapatkan perhatian pelanggan dalam menjelaskan

kebutuhan mereka) dengan nilai estimasi 0,80. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kemampuan bertanya dengan nilai estimasi yang lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

Sementara konstruk terakhir yaitu kinerja tenaga penjualan, dimensi yang paling dominan adalah X21 (kemampuan meningkatkan penjualan produk-produk baru) dengan nilai estimasi 0,82. Dimensi-dimensi yang lain juga mampu menjelaskan konstruk kinerja tenaga penjualan dengan nilai estimasi lebih kecil seperti terlihat pada Gambar 4.3.

*Regression Weight Stuctural Equation Model* digunakan untuk melihat seberapa besar variabel penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan akan harapan pelanggan, kemampuan bertanya, dan kinerja tenaga penjualan berpengaruh terhadap yang lain. Bila dilihat pada Gambar 4.3, maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing dimensi memiliki *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) yang signifikan dengan nilai *critical ratio* atau  $C.R. \geq 2,00$ . Apabila C.R kurang atau lebih dari itu maka indikator ini tidak layak digunakan/tidak dapat diterima.

**Tabel 4.5**  
**Standardized Regresion Weights**  
 Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya  
 Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan

		Estimate	S.E.	C.R.	F	Label
Kemampuan Bertanya	<-- Pengetahuan Produk	0,226	0,079	2,866	0,004	par-18
Kemampuan Bertanya	<-- Pengeth Hrp Pelanggan	0,232	0,068	3,400	0,001	par-19
Kemampuan Bertanya	<-- Penjualan Adaptif	0,278	0,099	2,813	0,005	par-22
Kinerja Tng Penjualan	<-- Kemampuan Bertanya	0,924	0,155	5,958	0,000	par-23
x1	<-- Penjualan Adaptif	1,000				
x2	<-- Penjualan Adaptif	1,003	0,137	7,312	0,000	par-1
x3	<-- Penjualan Adaptif	0,997	0,138	7,220	0,000	par-2
x4	<-- Penjualan Adaptif	1,098	0,147	7,487	0,000	par-3
x5	<-- Penjualan Adaptif	1,081	0,150	7,206	0,000	par-4
x9	<-- Pengetahuan Produk	1,000				
x8	<-- Pengetahuan Produk	1,211	0,138	8,777	0,000	par-5
x12	<-- Pengeth Hrp Pelanggan	1,000				
x11	<-- Pengeth Hrp Pelanggan	1,029	0,089	11,598	0,000	par-6
x10	<-- Pengeth Hrp Pelanggan	1,025	0,091	11,261	0,000	par-7
x13	<-- Kemampuan Bertanya	1,000				
x14	<-- Kemampuan Bertanya	1,087	0,145	7,510	0,000	par-8
x15	<-- Kemampuan Bertanya	1,280	0,153	8,375	0,000	par-9
x16	<-- Kemampuan Bertanya	1,108	0,139	7,983	0,000	par-10
x17	<-- Kemampuan Bertanya	1,126	0,160	7,026	0,000	par-11
x18	<-- Kemampuan Bertanya	1,153	0,155	7,419	0,000	par-12
x21	<-- Kinerja Tenaga Penjualan	1,000				
x20	<-- Kinerja Tenaga Penjualan	0,834	0,100	8,975	0,000	par-13
x19	<-- Kinerja Tenaga Penjualan	0,882	0,104	8,484	0,000	par-14
x7	<-- Pengetahuan Produk	0,957	0,115	8,334	0,000	par-20
x6	<-- Pengetahuan Produk	1,227	0,137	8,933	0,000	par-21

Sumber : Diolah dari data primer (2004)

Dari Tabel 4.5 diatas dapat dilihat nilai estimasi pengaruh antara pengetahuan produk dengan kemampuan bertanya sebesar 0,226, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan produk berpengaruh terhadap kemampuan bertanya dan mampu dijelaskan dengan model sebesar 0,226 dan sisanya dijelaskan oleh variabel yang lain di luar yang diteliti. Sedangkan antara pengetahuan harapan pelanggan dan kemampuan bertanya, nilai estimasinya sebesar 0,232.

Sementara itu, *regression weight* antara penjualan adaptif dan kemampuan bertanya mempunyai nilai estimasi sebesar 0,278, dan terakhir antara kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan, nilai estimasinya 0,924. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel yang satu dengan yang lainnya hanya sebesar angka koefisiennya dan pengaruh yang lain dijelaskan oleh variabel diluar yang diteliti.

Gambar 4.3, menunjukkan kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun adalah layak digunakan, dengan cara membandingkan antara *cut-of value* dengan *chi-square*, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini :

**Tabel 4.6.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modeling***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$\lambda^2$ Chi-square	Diharapkan kecil	199,135	Baik
Significancy Probability	$\lambda^2_{tabel}$ dengan DF = 182 $\rightarrow$ 214,478	0,182	Baik
RMSEA	$\geq 0,05$	0,028	Baik
GFI	$\leq 0,08$	0,875	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,841	Marginal
CMIN/DF	$\geq 0,90$	1,094	Baik
TLI	$\leq 2,00$	0,984	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	Baik
	$\geq 0,95$		Baik

Sumber : Data primer yang diolah, (2004)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 199,135, dimana nilai *cut of value/ chi-square<sub>tabel</sub>* (214,478) > nilai *chi-square* (199,135) pada tingkat signifikansi 1%. *Root Mean Square Error of Approximation* = 0,028, *Goodness of*



*Fit Index* = 0,875, *Adjusted Goodness of Fit Index* = 0,841, *Tucker Lewis Index* = 0,984, *CMIN/DF* (minimum sample discrepancy function dibagi dengan *degree of freedom*) = 1,094, *Comparative Fit Index* = 0,986, *Goodness of Fit Index* dan *Adjusted Goodness of Fit Index* diterima secara marginal, hal ini menunjukkan keterbatasan dalam model tersebut, seperti yang dijelaskan oleh Ferdinand (2000, p.74).

#### 4.2.4. Evaluasi Normalitas Data

Asumsi normalitas data harus dipenuhi agar data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan SEM. Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.7.

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Pada Tabel 4.7, nilai *critical ratio* untuk semua indikator variabel berada pada rentang nilai  $\pm 2,58$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Hal tersebut menunjukkan bahwa uji normalitas data secara *multivariate* tidak melebihi tingkat signifikansi yang telah ditentukan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian ini secara statistik adalah normal.

**Tabel 4.7.**  
**Normalitas Data**

Indikator Variabel	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	1,000	10,000	-0,771	-2,450	-0,043	-0,095
x20	1,000	10,000	-0,829	-2,507	0,066	0,147
x21	1,000	10,000	-0,632	-2,285	-0,469	-1,048
x18	1,000	10,000	-0,694	-2,104	-0,404	-0,903
x17	1,000	10,000	-0,395	-1,766	-0,840	-1,879
x16	1,000	10,000	-0,597	-1,670	-0,205	-0,459
x15	1,000	10,000	-0,617	-2,569	-0,290	-0,649
x14	1,000	10,000	-0,757	-2,385	-0,203	-0,454
x13	1,000	10,000	-0,589	-2,436	-0,136	-0,305
x10	1,000	10,000	0,117	0,524	-0,840	-1,877
x11	1,000	10,000	0,117	0,525	-0,900	-2,013
x12	1,000	10,000	-0,070	-0,315	-0,933	-2,086
x6	1,000	10,000	-0,350	-1,566	-0,978	-2,187
x7	1,000	10,000	-0,456	-2,038	-0,699	-1,563
x8	1,000	10,000	-0,491	-2,196	-0,798	-1,784
x9	1,000	10,000	-0,392	-1,753	-0,890	-1,990
x5	1,000	10,000	-0,557	-2,492	-0,278	-0,623
x4	1,000	10,000	-0,371	-1,657	-0,511	-1,142
x3	1,000	10,000	-0,363	-1,623	-0,416	-0,929
x2	2,000	10,000	-0,126	-0,566	-0,994	-2,224
x1	2,000	10,000	-0,235	-1,050	-0,761	-1,701
Multivariate					-0,701	-0,124

Sumber: Data primer yang diolah (2004)

#### 4.2.5. Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p.57-58). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995, p.58-59).

#### 4.2.5.1. Univariate Outliers

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, dalam Ferdinand, 2000, p.94). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 11.05, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\pm 3,00$  akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Tabel 4.8

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Zscore(X1)	120	-2,35855	1,56555	-8,6736174E-17	1,0000000	1,000
Zscore(X2)	120	-2,17728	1,64391	-1,8249291E-15	1,0000000	1,000
Zscore(X3)	120	-2,74629	1,66739	-2,7408631E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X4)	120	-2,58365	1,49580	-4,6837534E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X5)	120	-2,59155	1,44723	2,636780E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X6)	120	-1,86105	1,33440	7,494005E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X7)	120	-2,15659	1,66163	1,127570E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X8)	120	-1,93810	1,33756	2,931683E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X9)	120	-2,19730	1,48761	4,926615E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X10)	120	-1,73929	1,87308	1,301043E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X11)	120	-1,89333	1,86598	4,267420E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X12)	120	-1,83209	1,81184	1,734723E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X13)	120	-2,90518	1,52645	-1,3530843E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X14)	120	-2,63567	1,37917	4,649059E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X15)	120	-2,46804	1,36168	4,371503E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X16)	120	-2,80857	1,44564	-3,0531133E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X17)	120	-2,42128	1,24630	4,440892E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X18)	120	-2,44807	1,38369	3,712308E-16	1,0000000	1,000
Zscore(X19)	120	-2,57954	1,26309	1,026956E-15	1,0000000	1,000
Zscore(X20)	120	-2,72580	1,29039	-3,4694470E-18	1,0000000	1,000
Zscore(X21)	120	-2,40104	1,21559	1,540434E-15	1,0000000	1,000
Valid N (listwise)	120					

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.8 di atas menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*. Ini dapat ditunjukkan pada observasi data minimum dan maksimum yang memiliki nilai *Z-score* dalam rentang yang telah distandarkan (tidak ada nilai *Z-score* yang melebihi ketentuan  $\pm 3,00$ ).

#### 4.2.5.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak *Mahalanobis* (*The Mahalanobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair. *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p.98-99). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas 21 (jumlah variabel) pada tingkat  $p < 0,001$  adalah  $\lambda^2(21; 0,001) = 46,796$  (berdasarkan tabel distribusi  $\lambda^2$ ). Apabila terdapat *outliers* tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000, p.98-104). Data *mahalanobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.2.6. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi

variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000, p.105).

Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 949,3E+7 atau 9.492.626.593 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### **4.2.7. Pengujian terhadap Nilai Residual**

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, *et al*, 1995, p.644). Sedangkan *standard residual* yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam halaman lampiran. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\pm 2,58$ .

**Tabel 4.9**  
**Standardized Residual Covariances**

	x19	x20	x21	x18	x17	x16	x15	x14	x13	x10	x11	x12	x6	x7	x8	x9	x5	x4	x3	x2	x1
x19	0,000	-0,167	0,059	0,205	0,932	0,906	-0,336	-0,096	-0,370	-0,683	-0,815	-0,477	0,857	0,858	1,542	0,609	0,722	0,462	0,831	-0,617	1,960
x20	-0,167	0,000	0,078	-0,117	0,408	0,694	-0,237	-1,009	-0,123	0,012	0,207	0,258	1,872	0,600	2,019	1,855	1,084	0,844	1,278	0,263	1,949
x21	0,059	0,078	0,000	-0,909	-0,102	0,402	-0,565	-0,538	-0,327	-0,088	-0,722	-0,457	1,593	0,577	1,888	1,093	-0,089	0,155	0,328	-0,179	1,488
x18	0,205	-0,117	-0,909	0,000	0,066	0,403	-0,164	-0,014	-0,446	1,125	0,577	0,560	0,965	0,817	0,938	0,737	0,174	-0,796	-0,654	-1,419	-0,136
x17	0,932	0,408	-0,102	0,066	0,000	-0,265	0,338	-0,468	0,118	-0,223	0,000	0,057	-0,126	-0,027	0,073	-0,836	0,523	-1,135	0,237	-1,111	0,275
x16	0,906	0,694	0,402	0,403	-0,265	0,000	-0,123	-0,374	-0,022	-0,282	0,229	-0,247	-0,446	-1,308	-0,241	-0,861	0,233	0,030	0,647	0,108	1,348
x15	-0,336	-0,237	-0,565	-0,164	0,338	-0,123	0,000	0,395	0,178	0,096	0,127	0,012	-0,551	0,099	-0,360	-1,157	-0,340	-0,367	0,365	-0,759	-0,529
x14	-0,096	-1,009	-0,538	-0,014	-0,468	-0,374	0,395	0,000	0,603	-0,078	0,576	-0,523	0,165	0,260	0,276	0,522	0,521	-0,195	0,690	-0,890	-0,890
x13	-0,370	-0,123	-0,327	-0,446	0,118	-0,022	0,178	0,603	0,000	-1,148	0,005	-0,954	0,015	-0,687	0,448	-2,079	0,167	0,408	0,465	0,008	0,232
x10	-0,683	0,012	-0,088	1,125	-0,223	-0,282	0,096	-0,078	0,000	-1,148	0,000	-0,015	0,066	-0,462	-0,899	-0,753	0,543	-0,104	-0,494	-0,845	-0,132
x11	-0,815	0,207	-0,722	0,577	0,000	0,229	0,127	0,576	0,005	-0,015	0,000	-0,030	0,721	0,399	-0,033	-0,192	0,512	0,006	-0,659	-0,551	0,624
x12	-0,477	0,258	-0,457	0,560	0,057	-0,247	0,012	-0,523	-0,954	0,066	-0,030	0,000	0,297	-0,148	-0,077	0,092	0,497	0,453	0,035	-0,998	1,066
x6	0,857	1,872	1,593	0,965	-0,126	-0,446	-0,551	0,163	0,015	0,537	0,721	0,297	0,000	-0,380	0,043	0,187	2,048	0,083	-0,189	-0,010	0,557
x7	0,858	0,600	0,577	0,817	-0,027	-1,308	0,099	0,260	-0,687	-0,462	0,399	-0,148	-0,380	0,000	0,155	0,345	0,770	-0,384	-0,540	-0,768	-0,716
x8	1,542	2,019	1,888	0,938	0,073	-0,241	-0,360	0,276	0,448	-0,899	-0,033	-0,077	0,043	0,155	0,000	-0,273	0,923	-0,585	-0,521	-0,260	0,644
x9	0,609	1,855	1,083	0,737	-0,836	-0,861	-1,157	0,522	-2,079	-0,753	-0,192	0,092	0,187	0,345	-0,273	0,000	0,340	-0,183	-0,901	-0,698	-0,438
x5	0,722	1,084	-0,089	0,174	0,523	0,233	-0,340	0,521	0,167	0,543	0,512	0,497	2,048	0,770	0,923	0,340	0,000	-0,196	0,344	-0,167	-0,194
x4	0,462	0,844	0,155	-0,796	-1,135	0,030	-0,367	-0,195	0,408	-0,104	0,006	0,453	0,083	-0,384	-0,585	-0,183	-0,196	0,000	0,059	0,193	0,053
x3	0,831	1,278	0,328	-0,654	0,237	0,647	0,365	0,690	0,465	-0,494	-0,659	0,035	-0,189	-0,540	-0,521	-0,901	0,344	0,059	0,000	-0,122	-0,321
x2	-0,617	0,263	-0,179	-1,419	-1,111	0,108	-0,759	-0,890	0,008	-0,845	-0,551	-0,998	-0,010	-0,768	-0,260	-0,698	-0,167	0,193	-0,122	0,000	0,359
x1	1,960	1,949	1,488	-0,136	0,275	1,348	-0,529	-0,890	0,232	-0,132	0,624	1,086	0,557	-0,716	0,644	-0,438	-0,194	0,053	-0,321	0,359	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

### 4.3. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

#### 4.3.1 Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, *et al*, 1995, p.642 ) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari  $1 - \text{reliabilitas indikator}$ . Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah  $\geq 0,7$ .

#### 4.3.2. *Variance Extract*

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah  $\geq 0,50$ . Rumus yang digunakan adalah (Hair *et al*, 1995, p.642) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum (\text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\epsilon_j$  adalah *measurement error* dari tiap indikator.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract***

	<b>Loading</b>	<b>Loading<sup>2</sup></b>	<b>Error</b>	<b>1-Error</b>	<b>E Loading<sup>2</sup></b>	<b>Const. Reliability</b>	<b>Variance Extr</b>
<b>PA</b>					13,3225	0,8505986	0,53244
X1	0,73	0,5329	0,53	0,47			
X2	0,74	0,5476	0,55	0,45			
X3	0,73	0,5329	0,53	0,47			
X4	0,72	0,5184	0,51	0,49			
X5	0,73	0,5329	0,54	0,46			
<b>Σ</b>	3,65	2,6647	2,66	2,34			
<b>PP</b>					10,1124	0,8723301	0,631088
X6	0,82	0,6724	0,67	0,33			
X7	0,76	0,5776	0,58	0,42			
X8	0,83	0,6889	0,68	0,32			
X9	0,77	0,5929	0,59	0,41			
<b>Σ</b>	3,18	2,5318	2,52	1,48			
<b>PHP</b>					6,76	0,8989362	0,747944
X10	0,86	0,7396	0,73	0,27			
X11	0,9	0,81	0,8	0,2			
X12	0,84	0,7056	0,81	0,29			
<b>Σ</b>	2,6	2,2552	2,34	0,76			
<b>QS</b>					19,36	0,8756219	0,54061
X13	0,72	0,5184	0,53	0,47			
X14	0,71	0,5041	0,51	0,49			
X15	0,8	0,64	0,64	0,36			
X16	0,77	0,5929	0,59	0,41			
X17	0,68	0,4624	0,46	0,54			
X18	0,72	0,5184	0,52	0,48			
<b>Σ</b>	4,4	3,2362	3,25	2,75			
<b>KTP</b>					5,76	0,8421053	0,640168
X19	0,77	0,5929	0,59	0,41			
X20	0,81	0,6561	0,66	0,34			
X21	0,82	0,6724	0,67	0,33			
<b>Σ</b>	2,4	1,9214	1,92	1,08			

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data di atas diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,70$ . Sesuai dengan syarat yang harus dipenuhi bahwa reliabilitas data memiliki nilai  $\geq 0,70$ , dan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai reliabilitas data telah memenuhi persyaratan tersebut maka dengan demikian semua variabel penelitian ini dapat diterima.



Kesimpulan hasil uji *variance extract* menunjukkan bahwa Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Atas dasar hasil uji *variance extract* diatas maka semua variabel dalam penelitian ini dapat diterima.

#### 4.4. Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.3. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* = 199,135 dengan *cutt of value/ Chi square<sub>tabel</sub>* = 214,478; probabilitas = 0,182 ; CMIN/DF = 1,094 ; GFI = 0,875 ; AGFI = 0,841 ; NLI = 0.984 ; CFI = 0.986 dan RMSEA = 0.028, seperti dalam Tabel 4.8. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### 4.4.1. Pengujian Hipotesis 1

H1 : semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin tinggi pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.

Parameter estimasi antara penjualan adaptif terhadap kemampuan bertanya (*questioning skill*) menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai C.R = 2,813 atau C.R  $> \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima artinya semakin baik penjualan adaptif yang dilakukan oleh tenaga penjualan, semakin baik pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut, dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.4.2. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan tenaga penjualan.

Parameter estimasi antara pengetahuan produk terhadap kemampuan bertanya menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 2,866$  atau  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima artinya semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan tenaga penjualan dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.4.3. Pengujian Hipotesis 3**

H3 : Semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.

Parameter estimasi antara pengetahuan tentang harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 3,400$  atau  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima artinya semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.4.4. Pengujian Hipotesis 4**

H4 : semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.

Parameter estimasi antara kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan menunjukkan hasil yang positif signifikan dengan nilai  $C.R = 5,958$  atau  $C.R > \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima artinya semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut dalam penelitian ini terbukti secara statistik.

#### **4.5. Analisis Efek Antar Konstruk**

Berikut ini akan disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian pada model yang telah dikembangkan. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Standardized Total effect**  
**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya**  
**terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

	Pengetahuan Harapan Pelanggan	Pengetahuan Produk	Penjualan Adaptif	Kemampuan Bertanya	Kinerja Tng Penj.
Kemampuan Bertanya	0,328	0,287	0,282	0,000	0,000
Kinerja Tng Penj.	0,219	0,192	0,189	0,669	0,000
x19	0,168	0,147	0,144	0,512	0,765
x20	0,178	0,156	0,153	0,542	0,811
x21	0,179	0,157	0,154	0,546	0,817
x18	0,237	0,208	0,204	0,723	0,000
x17	0,222	0,194	0,190	0,675	0,000
x16	0,253	0,221	0,217	0,771	0,000
x15	0,263	0,230	0,226	0,802	0,000
x14	0,234	0,205	0,201	0,714	0,000
x13	0,238	0,208	0,204	0,725	0,000
x10	0,856	0,000	0,000	0,000	0,000
x11	0,895	0,000	0,000	0,000	0,000
x12	0,843	0,000	0,000	0,000	0,000
x6	0,000	0,816	0,000	0,000	0,000
x7	0,000	0,761	0,000	0,000	0,000
x8	0,000	0,826	0,000	0,000	0,000
x9	0,000	0,767	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,000	0,726	0,000	0,000
x4	0,000	0,000	0,744	0,000	0,000
x3	0,000	0,000	0,731	0,000	0,000
x2	0,000	0,000	0,717	0,000	0,000
x1	0,000	0,000	0,733	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Berdasarkan Tabel 4.11 tersebut menunjukan bahwa penjualan adaptif mempunyai pengaruh pada kemampuan bertanya sebesar 0,282. Konstruk penjualan adaptif mempunyai pengaruh pada kinerja tenaga penjualan sebesar 0,189. Pengetahuan produk mempunyai pengaruh terhadap kemampuan bertanya sebesar 0,287. Konstruk pengetahuan produk mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0,192. Pengetahuan harapan pelanggan terhadap

kemampuan bertanya mempunyai pengaruh sebesar 0,328. Konstruk pengetahuan harapan pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh sebesar 0,219. Kemampuan bertanya mempunyai pengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar sebesar 0,669.

Tabel 4.12, menunjukkan pengaruh langsung antara konstruk penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan. Pengaruh langsung ini menunjukkan seberapa besar konstruk berpengaruh secara langsung terhadap konstruk yang lainnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Standardized Direct Effect**  
**Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya**  
**terhadap kinerja tenaga penjualan**

	Pengetahuan Harapan Pelanggan	Pengetahuan Produk	Penjualan Adaptif	Kemampuan Bertanya	Kinerja Tng Penj.
Kemampuan Bertanya	0,328	0,287	0,282	0,000	0,000
Kinerja Tng Penj.	0,000	0,000	0,000	0,669	0,000
x19	0,000	0,000	0,000	0,000	0,765
x20	0,000	0,000	0,000	0,000	0,811
x21	0,000	0,000	0,000	0,000	0,817
x18	0,000	0,000	0,000	0,723	0,000
x17	0,000	0,000	0,000	0,675	0,000
x16	0,000	0,000	0,000	0,771	0,000
x15	0,000	0,000	0,000	0,802	0,000
x14	0,000	0,000	0,000	0,714	0,000
x13	0,000	0,000	0,000	0,725	0,000
x10	0,856	0,000	0,000	0,000	0,000
x11	0,895	0,000	0,000	0,000	0,000
x12	0,843	0,000	0,000	0,000	0,000
x6	0,000	0,816	0,000	0,000	0,000
x7	0,000	0,761	0,000	0,000	0,000
x8	0,000	0,826	0,000	0,000	0,000
x9	0,000	0,767	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,000	0,726	0,000	0,000
x4	0,000	0,000	0,744	0,000	0,000
x3	0,000	0,000	0,731	0,000	0,000
x2	0,000	0,000	0,717	0,000	0,000
x1	0,000	0,000	0,733	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2003)

Dari Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa konstruk penjualan adaptif mempunyai pengaruh secara langsung pada kemampuan bertanya sebesar 0,282. Sementara konstruk pengetahuan produk mempunyai pengaruh langsung terhadap kemampuan bertanya sebesar 0,287. Konstruk pengetahuan harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya mempunyai pengaruh langsung sebesar 0,328. Sementara Kemampuan bertanya mempunyai pengaruh secara langsung

terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar sebesar 0,669. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *output* SEM.

Tabel 4.13 di bawah ini, menunjukkan pengaruh tidak langsung antara konstruk penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan. Agar lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut ini :

**Tabel 4.13**  
***Standardized Indirect Effect***  
**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Bertanya**  
**Terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

	Pengetahuan Harapan Pelanggan	Pengetahuan Produk	Penjualan Adaptif	Kemampuan Bertanya	Kinerja Tng Penj.
Kemampuan Bertanya	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kinerja Tng Penj.	0,219	0,192	0,189	0,000	0,000
x19	0,168	0,147	0,144	0,512	0,000
x20	0,178	0,156	0,153	0,542	0,000
x21	0,179	0,157	0,154	0,546	0,000
x18	0,237	0,208	0,204	0,000	0,000
x17	0,222	0,194	0,190	0,000	0,000
x16	0,253	0,221	0,217	0,000	0,000
x15	0,263	0,230	0,226	0,000	0,000
x14	0,234	0,205	0,201	0,000	0,000
x13	0,238	0,208	0,204	0,000	0,000
x10	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x11	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x12	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x7	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x8	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x9	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x4	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x3	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x2	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
x1	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Sumber : Data primer yang diolah (2004)

Dari tabel 4.13 tersebut dapat diketahui bahwa Konstruk penjualan adaptif mempunyai pengaruh secara tidak langsung pada kinerja tenaga penjualan sebesar 0,189. Konstruk pengetahuan produk mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja tenaga penjualan sebesar 0,192. Konstruk pengetahuan harapan pelanggan terhadap kinerja tenaga penjualan mempunyai pengaruh tidak langsung sebesar 0,219.. Dan konstruk yang lainnya mempunyai koefisien 0 (nol), itu artinya konstruk-konstruk tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap konstruk yang lain dan bukan pengaruh tidak langsung. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada lampiran *output* SEM.

Dari Tabel 4.11, Tabel 4.12 dan Tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tak langsung antara konstruk penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, kemampuan bertanya, dan kinerja tenaga penjualan.

**Tabel 4.14**  
**Kesimpulan Hipotesis**

Hipotesis	Hasil Uji
H1 : Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin tinggi pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.	Diterima
H2 : Semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.	Diterima Diterima
H3 : Semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.	Diterima
H4 : Semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.	

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5.1 Ringkasan Penelitian

*Personal selling* merupakan salah satu cara promosi efektif untuk barang atau jasa dengan karakteristik tertentu, karena tenaga penjualan melakukan '*man to man marketing*' (pemasaran dari orang ke orang) (Bei & Widdows, 1999, p 48). Keterampilan tenaga penjualan dalam arti kemampuannya bertanya (*questioning skill*) sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya secara efektif, termasuk di dalamnya pengetahuan mengenai produk dan bagaimana cara kerjanya, presentasi penjualan serta keterampilan yang lain.

Penelitian yang dilakukan Shoemaker & Johlke (2002, p. 126) menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya (*questioning skill*) seperti penjualan adaptif, pengetahuan tentang produk perusahaan dan pesaing. Penelitian ini memberikan arahan untuk penelitian mendatang tentang variabel yang mungkin dapat mempengaruhi kemampuan bertanya (*questioning skill*) seorang salesperson yaitu 'pengetahuan akan harapan pelanggan'.

Berdasarkan paparan diatas, maka penelitian ini dilakukan untuk meneliti apakah memang ada pengaruh antara pengetahuan tentang harapan pelanggan dengan kemampuan bertanya tenaga penjualan, sehingga penelitian ini diharapkan dapat menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana faktor-

faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan.

Penelitian ini telah menguji 4 hipotesis, yaitu :

- H1 : Semakin tinggi kemampuan tenaga penjualan dalam penjualan adaptif, maka semakin tinggi pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.
- H2 : Semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.
- H3 : Semakin tinggi pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, maka semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut.
- H4 : Semakin tinggi kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin tinggi kinerja tenaga penjualan tersebut.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari responden dengan metode angket tertutup. Data sekunder mengenai jumlah perusahaan asuransi dan jumlah tenaga penjualan diperoleh dari data Dewan Asuransi Indonesi (DAI) Semarang tahun 2003. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang yang berjumlah 26 perusahaan (Data Dewan Asuransi Indonesia Semarang tahun 2003) dengan jumlah tenaga penjual sebanyak 565 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu memilih adalah tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang dengan syarat telah bekerja dalam bidang asuransi minimal 1 (satu) tahun dan berpendidikan minimal SMU.

Persyaratan ini diambil dengan pertimbangan bahwa tenaga penjualan tersebut sudah mapan dalam tugasnya dan mempunyai komitmen dengan organisasi.

Dalam penelitian ini jumlah responden yang ditentukan sebagai sample penelitian adalah 120 tenaga penjualan dari perusahaan-perusahaan asuransi jiwa di kota Semarang. *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS 4.01 digunakan dalam model dan pengujian hipotesis. Proses analisis dilakukan terhadap data penelitian yang diperoleh dari 120 responden. Hasil dari analisa data tersebut akan menjelaskan mengenai hubungan kausalitas antar variabel yang sedang dikembangkan dalam model penelitian ini.

## **5.2 Kesimpulan Hipotesis**

Penelitian ini mengajukan 4 hipotesis yang berhubungan dengan penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, kemampuan bertanya dan kinerja tenaga penjualan. Pada bab IV hipotesis tersebut dianalisis dan diuji berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi.

### **5.2.1 Pengaruh Penjualan Adaptif terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan**

Hipotesis pertama yaitu semakin baik penjualan adaptif yang dilakukan tenaga penjualan, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan. Tenaga penjualan di bidang asuransi jiwa banyak menggunakan teknik penjualan adaptif untuk memberikan pendekatan kepada pelanggannya sehingga ia dapat mempresentasikan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Keberhasilan penjualan adaptif juga dapat diwujudkan dengan tahap penjualan

yang berupa *closing* dimana pada tahap tersebut seorang tenaga penjualan berhasil menjual produknya ke konsumen.

Hasil analisis data mendapatkan bahwa penjualan adaptif berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator pembentuk variabel laten penjualan adaptif yang memberikan pengaruh terbesar adalah dimensi modifikasi presentasi penjualan sesuai situasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik modifikasi penjualan tenaga penjualan maka semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut. Oleh karena itu hipotesis pertama ini dapat diterima.

#### **5.2.2 Pengaruh Pengetahuan Produk terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan**

Hipotesis kedua yang diajukan adalah bahwa semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang produk, semakin baik kemampuan tenaga penjualan. Penelitian yang dilakukan Shoemaker & Johlke (2002, p. 129) menyatakan bahwa pengetahuan produk berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Wotruba & Castleberry (1993, dalam Shoemaker & Johlke, 2002, p. 122) juga menyatakan bahwa pengetahuan produk mendorong tenaga penjualan dalam menformulasikan pertanyaan yang terfokus secara tepat pada kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan pada analisis data yang telah dilakukan diperoleh bahwa pengetahuan produk berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator pembentuk variabel laten pengetahuan produk yang paling dominan adalah pengetahuan pengetahuan keistimewaan produk ke pelanggan.

Tenaga penjualan di bidang asuransi jiwa yang mengetahui apa saja keistimewaan produk akan mendorongnya mengajukan pertanyaan tentang kebutuhan pelanggannya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan semakin baik pengetahuan produk yang dimiliki oleh tenaga penjualan, semakin baik pula kemampuan bertanya tenaga penjualan dapat diterima.

### **5.2.3 Pengaruh Pengetahuan harapan Pelanggan terhadap Kemampuan Bertanya Tenaga Penjualan**

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah bahwa semakin baik pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan, semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan. Penelitian Olson & Dover (1979, dalam Spreng et al, 1996, p. 16) mengemukakan bahwa menelusuri apa yang diharapkan oleh pelanggan berpengaruh positif terhadap bagaimana seorang tenaga penjualan menformulasikan pertanyaan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dari analisis data yang dilakukan didapatkan bahwa pengetahuan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Indikator variabel laten pengetahuan harapan pelanggan yang terbesar adalah pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengetahuan tenaga penjualan tentang harapan pelanggan akan mendorong tenaga penjualan dalam menggunakan kemampuannya dalam mengajukan pertanyaan untuk memahami kebutuhan pelanggan tersebut. Oleh karena itu hipotesis ketiga yang menyatakan semakin baik pengetahuan tenaga penjualan

akan harapan pelanggan, semakin baik pula kemampuan bertanya tenaga penjualan tersebut dapat diterima.

#### **5.2.4 Pengaruh Kemampuan Bertanya terhadap Kinerja Tenaga Penjualan**

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan, semakin baik kinerja tenaga penjualan tersebut. Konsep yang diajukan oleh Boorom (1998, p.23) mengemukakan bahwa keterlibatan tenaga penjualan dalam berinteraksi melalui kemampuannya dalam menggali kebutuhan pelanggan dengan cara mengajukan pertanyaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerjanya.

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kemampuan bertanya berpengaruh secara positif terhadap kinerja tenaga penjualan. Indikator variabel laten kemampuan bertanya yang berperan penting adalah kemampuan untuk menggunakan pertanyaan *open-ended*. Sehingga dapat dikatakan bahwa pengajuan pertanyaan *open-ended* dalam penjualan mendorong tenaga penjualan dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, secara empirik, hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya. Oleh karena itu hipotesis keempat yang menyatakan bahwa semakin baik kemampuan bertanya tenaga penjualan semakin baik pula kinerja tenaga penjualan tersebut dapat diterima.

### **5.3 Kesimpulan Masalah Penelitian**

Sebagaimana yang diutarakan pada bab pertama di muka penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh

Shoemaker & Johlke (2002) menyatakan bahwa penjualan adaptif dan pengetahuan produk berpengaruh secara positif terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan. Sementara penelitian lain mengemukakan bahwa kemampuan bertanya dapat pula dipengaruhi oleh bagaimana seorang tenaga penjualan menangkap apa yang diharapkan pelanggannya. Boorum (1998) mengemukakan bahwa kemampuan bertanya dapat berpengaruh terhadap kinerja tenaga penjualan secara positif. Agenda penelitian dari Shoemaker & Johlke (2002, p. 129) menyarankan agar meneliti tentang pengaruh pengetahuan harapan pelanggan terhadap kemampuan bertanya tenaga penjualan.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut dan juga agenda penelitian dari Shoemaker & Johlke (2002, p. 129) diajukan permasalahan penelitian yang meliputi faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kemampuan bertanya dan bagaimana pengaruhnya, juga bagaimana pengaruh kemampuan bertanya terhadap kinerja tenaga penjualan.

Dari hasil analisis data penelitian dengan menggunakan teknik analisis model persamaan struktural, dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang dikembangkan telah dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini telah terjawab bahwa pengembangan konsep kemampuan bertanya pada tenaga penjualan di bidang asuransi jiwa di kota Semarang dibangun oleh variabel-variabel seperti penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan, dimana variabel-variabel ini dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.

#### 5.4. Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian teoritis yang diajukan dalam penelitian ini dan telah diuji kesesuaian model (*fit model*) melalui alat analisis *Structural Equation Model* (SEM) dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris pada beberapa hal penting sebagai berikut.

**Tabel 4.15**  
**Implikasi Teoritis**

No	Hasil Penelitian	Implikasi Teoritis
1	Penjualan adaptif berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya	<p>Hasil ini mendukung:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Penelitian Shoemaker &amp; Johlke (2002, p. 129) yang menyatakan bahwa penjualan adaptif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan bertanya. Walaupun terdapat perbedaan obyek penelitian dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian saat ini menggunakan tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan industri perbankan namun perbedaan obyek penelitian ini tidak mempengaruhi hasil penelitian ini dengan konsep-konsep yang diajukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kesamaan dimana penjualan adaptif mampu mendorong tenaga penjualan dalam kemampuannya mengajukan pertanyaan guna menggali kebutuhan pelanggan baik dalam industri perbankan maupun dalam industri asuransi jiwa untuk menciptakan kinerja tenaga penjualan.</li><li>• Penelitian Weitz <i>et al</i> (dalam Shoemaker &amp; Johlke, 2002, p. 122) bahwa Tenaga penjualan yang menggunakan perilaku adaptif akan mengajukan pertanyaan dan mencari informasi dengan lebih efektif, sedangkan tenaga penjual yang nonadaptif lebih bereaksi seperti konsumen dan kurang bereaksi pada pertanyaan yang dapat digunakan untuk menemukan kebutuhan konsumen.</li><li>• Indikator-indikator dalam penelitian ini mengadaptasi sebagian dari penelitian Spiro &amp;</li></ul>



		Weitz (1990, p.67) dan Shoemaker & Johlke (2002, p. 128).
2	Pengetahuan produk berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya	<p>Hasil ini mendukung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini mendukung penelitian Shoemaker &amp; Johlke (2002, p. 128) yang menyatakan bahwa pengetahuan produk tenaga penjualan sangat mempengaruhi kemampuan tenaga penjualan tersebut dalam menformulasikan pertanyaan guna memenuhi kebutuhan pelanggannya.</li> <li>• Penelitian ini mengembangkan indikator yang telah ada dalam pengetahuan produk seperti pengetahuan tentang jenis produk, keistimewaan produk, proses penyampaian produk, dan manfaat produk sebagai indikator untuk mengukur pengetahuan produk.</li> </ul>
3.	Pengetahuan harapan pelanggan berpengaruh positif terhadap kemampuan bertanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengukuran pengetahuan harapan pelanggan dengan menempatkan indikator-indikator seperti pengetahuan tentang keluhan pelanggan, keinginan pelanggan dan kebutuhan pelanggan memberikan dukungan bagi pengembangan penelitian yang dianjurkan oleh agenda penelitian dari Shoemaker &amp; Johlke (2002, p.129).</li> <li>• Semua indikator dalam penelitian ini diambil dalam penelitian Zheitaml, Berry &amp; Parasuraman (1993, p. 10) dan Spreng <i>et al</i> 1996, p. 22), tetapi tidak semuanya. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan bahwa indikator-indikator tersebut mempunyai <i>fit</i> yang baik, sehingga hal ini mendukung penggunaan indikator yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.</li> </ul>
4.	Kemampuan bertanya berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga penjualan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian ini mendukung penelitian Barker (1999, p. 34) Kemampuan bertanya dalam pengaruhnya untuk meningkatkan kinerja tenaga penjualan ternyata dapat dibuktikan. Dengan kemampuan bertanya tenaga penjualan akan lebih mudah menggali kebutuhan pelanggan dan merespon situasi penjualan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian jelas bahwa kemampuan bertanya dapat meningkatkan kinerja tenaga penjualan.</li> <li>• Penggunaan indikator-indikator untuk mengukur kemampuan bertanya mengadaptasi</li> </ul>

		item-item dari penelitian Shoemaker & Johlke, 2002, p. 129). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keenam item kemampuan bertanya mempunyai <i>fit</i> yang baik, dengan demikian penelitian ini memberikan dukungan bagi penggunaan indikator-indikator tersebut pada penelitian sebelumnya.
--	--	--

### 5.5 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial diturunkan dari teori-teori yang dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan. Beberapa implikasi manajerial yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.16**  
**Implikasi Manajerial**

No.	Kebijakan Manajerial	Implikasi
1.	Pengetahuan harapan pelanggan.	Perusahaan melalui tenaga penjualan perlu meningkatkan kegiatan dalam pengelolaan pengetahuan tentang harapan pelanggan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menangkap keinginan dan harapan pelanggan secara tanggap serta menginterpretasikannya dengan cepat sesuai dengan kebutuhan, dan mengintegrasikannya secara langsung kepada pelanggan terhadap pilihan produk perusahaan. Hal-hal yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selalu mendengarkan respon pelanggan pada saat kegiatan pendekatan dan presentasi baik melalui telepon maupun tatap muka langsung</li> <li>• Merumuskan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan menawarkan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan</li> </ul>
2.	Pengetahuan produk.	Perusahaan hendaknya perlu meningkatkan pengelolaan pengetahuan produk bagi para tenaga penjualannya agar tenaga penjualannya tersebut dapat menjadi wakil perusahaan yang baik bagi pelanggan dalam menjelaskan keunggulan produk yang ditawarkan perusahaan. Hal yang perlu dilakukan adalah:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlu adanya kegiatan rutinitas tentang <i>product knowledge refresh</i>, dimana kegiatan ini bertujuan untuk mengingatkan kembali keistimewaan produk yang dimiliki perusahaan sehingga dalam penjualan nantinya tidak terjadi kesalahan menjual (<i>miss selling</i>).</li> </ul>
3.	Penjualan adaptif.	<p>Perusahaan hendaknya meningkatkan training penjualan tentang penjualan adaptif bagi tenaga penjualan khususnya tentang modifikasi presentasi penjualan yang sesuai dengan situasi penjualan untuk meningkatkan kesuksesan penjualan dan menjalin hubungan dengan pelanggan dalam jangka panjang. Hal ini perlu dilakukan karena dalam suatu industri termasuk industri asuransi, persaingan sangat ketat, sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat strategi bersaing yang berbeda dari para pesaingnya, dan variabel penjualan adaptif dapat dijadikan solusi. Training yang harus dilakukan adalah segala sesuatu yang menyangkut hubungan penjual-pembeli dari mulai tahapan pendekatan approach), presentasi dan penutupan penjualan (<i>closing</i>), seperti misalnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan pelatihan tentang bagaimana membuat janji lewat telepon sehingga nantinya dapat melakukan kunjungan ke nasabah.</li> <li>• Memberikan pelatihan tentang bagaimana melakukan presentasi penjualan baik secara tatap muka maupun melalui telepon</li> </ul>

### 5.6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengembangkan konsep kemampuan bertanya dengan faktor-faktor baru yang mempengaruhinya seperti penjualan adaptif, pengetahuan produk, pengetahuan harapan pelanggan serta relevansinya terhadap kinerja tenaga penjualan di industri asuransi jiwa di kota Semarang. Dan implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan kemampuan bertanya tersebut. Sementara masih

mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi kemampuan bertanya.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitian. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa di kota Semarang. Hasil penelitian ini hanya pada lingkup tenaga penjualan pada industri asuransi jiwa, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digunakan untuk tenaga penjualan secara umum.

Variabel dan indikator dalam penelitian ini terbatas yaitu hanya 5 variabel laten dan 21 indikator. Adapun variabel lain yang dianjurkan oleh penelitian Shoemaker & Johlke (2002) tidak diteliti dalam penelitian ini, hanya variabel pengetahuan harapan pelanggan saja yang diteliti dalam penelitian ini.

Pada variabel laten kinerja tenaga penjualan, pengukuran yang diperoleh hanya melalui persepsi dari tenaga penjualan itu sendiri.

### **5.7 Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan bertanya serta relevansinya terhadap kinerja tenaga penjualan masih dimungkinkan untuk dikembangkan dalam penelitian yang lebih lanjut.

Hal-hal yang mungkin dapat dikembangkan adalah :

1. Penelitian pada industri lain, seperti misalnya tenaga penjualan pada industri otomotif, properti, farmasi, dan produk kecantikan, sehingga hasilnya dapat diperbandingkan.

2. Dalam penelitian mendatang dapat dilakukan penambahan variabel yang mempengaruhi kemampuan bertanya seperti informasi pasar, kepercayaan pelanggan, dimana pelanggan biasanya akan lebih percaya pada tenaga penjual yang menggunakan keterampilan menjual seperti kemampuan bertanya. Kemampuan bertanya juga dapat diteliti dalam pengaruhnya dengan hubungan jangka panjang antara penjual dan pembeli dan dimensi-dimensi pada model yang telah ada maupun pada model yang mengalami pengembangan.

## DAFTAR REFERENSI

- Barker, T.A. 1999. "Benchmark of Successful Salesforce Performance" *Canadian Journal of Administrative Science*, 1999
- Boorom, M.L, J.R. Goolsby & R.P. Ramsey. 1998. "Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance". *Journal of The Academy of Marketing Science* Vol. 26 No. 1
- Castleberry, S.B & C.D Shepherd. 1993. "Effective Interpersonal Listening and Personal Selling". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 13 No. 1 Winter 1993
- Crosby, L.A, K.R. Evans & D. Cowles. 1990. "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing* Vol. 54 July 1990
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip
- Indriyantoro, N & Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- Keillor, B.D, R.S. Parker & C.E. Pettijohn. 1999. "Salesforce Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling: Implication for Sales Managers". *Journal of Marketing Theory and Practice* Winter 1999
- Kotler, Philip & A.B. Susanto. 2001. *Manajemen Pemasaran di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat
- Lien Ti Bei & Richard Widdows. 1999. "Product Knowledge and Product Involvement as Moderator of The Effects of Information on Purchase Decisions: A Case Study Using the Perfect Information Frontier Approach". *Journal of Consumer Affairs* Vol 33 No.1, 1999
- Marks, R., D.W. Vorhies & G.J. Badovick. 1996. "A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 16 No. 4 Fall 1996

- Miles, P.M, D.R Arnold & H.W. Nash. 1990. "Adaptive Communication: The Adaptation of the Seller's Interpersonal Style to the Stage of the Dyad's relationship and the Buyer's Communication Style". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol 10 february 1990
- Morris, M.H, D.L. Davis, J.W. Allen, R.A. Avila & J. Chapman. 1991. "Assessing the Relationship Among Performance Measure, Managerial Practices and Satisfaction when Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension". *Journal of Personal Selling and Sales Management* vol. 11 No.3 Summer 1991
- Noor, N.A & Wahab A. 2001. "Determinan of Salesperson Performance". *Jurnal Strategi Bisnis*, Vol. 20, 2001
- Rentz, J.O, C.D. Sheperd, Armen Tashchian, P.A. Dabholkar & R.T. Ladd. 2002. "A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation". *Journal of Personal Selling and Sales Management* vol 22 No. 1 Winter 2002
- Saunders, P.M, R.F. Scherer & H.E. Brown. "Delighting Customers by Managing Expectations for Service Quality: An Example from the Optical Industry". *Journal of Applied Business Research* Vol. 11 No. 2
- Sendra, Ketut. 2002. *Panduan Sukses Menjual Asuransi*. Jakarta: Penerbit PPM
- Shoemaker, M.E & M.C. Johlke. 2002. "An Examination of the Antecedents of A Crucial Selling Skill: Asking Questions". *Journal of Managerial Issues* Vol.14 No. 1 Spring 2002
- Siew Meng Leong, P.S. Busch & D.R. John.1989. "Knowledge bases and Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis". *Journal of Marketing Research* Vol.26 May 1989
- Spiro, R.L. & B.A. Weitz. 1990. "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research* Vol. 27 February 1990
- Spreng, R.A., S.B. Mackenzie & R.W.Olshavsky. 1996. "A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction". *Journal of Marketing* Vol. 60 July 1996
- Sujan, Harish. 1999. "Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol 19 No. 3 Summer 1999

- Sutojo, Siswanto. 2000. *Salesmanship Keahlian Menjual barang dan Jasa*. Jakarta: PT Damar Mulia Pustaka
- Vink, Jaap & W. Verbeke. 1993. " Adaptive Selling and Organizational Characteristics: Suggestions for Future Research". *Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 13 No. 1 Winter 1993
- William, K.C, R.L. Spiro, and L. M Fine. 1990. "The Customer Salesperson Dyad: An Interaction/Communication Model and Review" *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10: 29-43
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A.Parasuraman. 1990. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectation*. New York: The free Press
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry & A.Parasuraman. 1993. "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 Winter 1993